

# Zum Unternehmergeverhalten bei Investitionsentscheidungen

Ziele und Verhaltensweisen als Bestimmungsgründe  
unternehmerischer Investitionsentscheidungen

von

EBERHARD MARWEDE

1967



ZUM UNTERNEHMERVERHALTEN  
BEI INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN

Ziele und Verhaltensweisen als Bestimmungsgründe  
unternehmerischer Investitionsentscheidungen

Inaugural - Dissertation  
zur Erlangung der Doktorwürde  
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät  
der Ludwig-Maximilians-Universität  
zu München

vorgelegt  
von  
Eberhard Marwede

1967



Referent: Professor Dr. E. Heinen

Korreferent: Professor Dr. L. Perridon

Tag der mündlichen Prüfung: 27. Februar 1967

## MEINER MUTTER



## INHALTSVERZEICHNIS

=====

|                                                                        | Seite |
|------------------------------------------------------------------------|-------|
| <u>A. Einleitung</u>                                                   |       |
| I. Die Determinanten unternehmerischer Investitionsentscheidungen      | 1     |
| II. Zur Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Investitionsforschung | 9     |
| III. Gegenstand und Gang der Untersuchung                              | 15    |

B. Hauptteil

Ziele und Verhaltensweisen als Bestimmungs-  
gründe unternehmerischer Investitionsentscheidungen

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Systematisierung unternehmerischer Investitionsentscheidungen                                                                    | 23 |
| 1. Merkmale unternehmerischer Entscheidungen                                                                                        | 23 |
| a) Zum Begriff der Unternehmerentscheidung                                                                                          | 23 |
| b) Arten unternehmerischer Entscheidungen                                                                                           | 33 |
| 2. Die Investition als Gegenstand unternehmerischer Entscheidungen                                                                  | 37 |
| a) Klassifizierung der Investitionsarten                                                                                            | 37 |
| b) Gliederung der Investitionsentscheidungen nach Objekt und Tragweite (Struktur- und ablaufbestimmende Investitionsentscheidungen) | 43 |
| c) Gliederung der Investitionsentscheidungen nach dem Entscheidungsanlaß (Initiativ- und Anpassungsentscheidungen)                  | 51 |

|      |                                                                                                                                                       |     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| d)   | Gliederung der Investitionsentscheidungen nach dem Gesichtspunkt der Übertragbarkeit (Delegierbare und nicht delegierbare Investitionsentscheidungen) | 53  |
| e)   | Gliederung der Investitionsentscheidungen nach ihrem Zustandekommen (Einzel- und Gruppenentscheidungen)                                               | 56  |
| II.  | Die Ziele unternehmerischen Handelns bei Investitionsentscheidungen                                                                                   | 69  |
| 1.   | Ziele und Motivationsstruktur                                                                                                                         | 69  |
| a)   | Zum Zielbegriff und seiner Abgrenzung zum Begriff des Motivs                                                                                          | 69  |
| b)   | Das Problem der Erfassung unternehmerischer Zielsetzungen                                                                                             | 76  |
| 2.   | Zielsetzungen der Investitionstätigkeit                                                                                                               | 87  |
| a)   | Quantifizierbare Ziele                                                                                                                                | 87  |
| aa)  | Gewinnorientierte Zielsetzungen                                                                                                                       | 87  |
| ab)  | Umsatzorientierte Zielsetzungen                                                                                                                       | 100 |
| b)   | Nicht-quantifizierbare Ziele                                                                                                                          | 112 |
| ba)  | Prestige- und machtorientierte Zielsetzungen                                                                                                          | 114 |
| bb)  | Ethische und soziale Zielsetzungen                                                                                                                    | 124 |
| bc)  | Sicherheitsorientierte Zielsetzungen                                                                                                                  | 130 |
| bd)  | Sonstige nicht-quantifizierbare Zielsetzungen                                                                                                         | 135 |
| 3.   | Zum Problem der Nutzenmaximierung                                                                                                                     | 139 |
| III. | Die psychologischen Verhaltensweisen im Prozeß der Investitionsentscheidung                                                                           | 146 |
| 1.   | Psychologische Verhaltenstypen                                                                                                                        | 151 |
| a)   | Impulshandlungen                                                                                                                                      | 151 |
| aa)  | Emotionales Verhalten                                                                                                                                 | 151 |
| ab)  | Intuitives Verhalten                                                                                                                                  | 154 |

### III

|                                                                                          | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| b) Echte Entscheidungen                                                                  | 162   |
| ba) Einfache Willenshandlungen                                                           | 164   |
| bb) Wahlentscheidungen                                                                   | 165   |
| bc) Die Erwartungsstruktur als Grundlage echter Investitionsentscheidungen               | 171   |
| bca) Klassifizierung der Erwartungen nach ihrem Sachbereich                              | 171   |
| bcb) Der Ursprung der Unternehmererwartungen                                             |       |
| bcc) Die Rolle der Erwartungen in der empirischen Investitionsforschung                  | 182   |
| c) Habituelles Verhalten                                                                 | 187   |
| ca) Abschreibungsorientierte Investitionsentscheidungen                                  | 192   |
| cb) Liquiditätsorientierte Investitionsentscheidungen                                    | 196   |
| cc) Amortisationsorientierte Investitionsentscheidungen                                  | 197   |
| cd) Vorlageorientierte Investitionsentscheidungen                                        | 203   |
| ce) Sonstige Erscheinungsformen habituellen Investitionsverhaltens                       | 207   |
| 2. Bestimmungsgründe der Verhaltensweisen                                                | 210   |
| a) Häufigkeit und Rhythmus der Investitionsentscheidungen                                | 212   |
| b) Die relative Höhe der Investitionsausgaben                                            | 214   |
| c) Der Interdependenzgrad betrieblicher Investitionsvorhaben                             | 222   |
| d) Der Einfluß des Unsicherheitsphänomens auf das unternehmerische Investitionsverhalten | 228   |
| da) Der Sicherheitsgrad unternehmerischer Erwartungen                                    | 231   |
| daa) Einwertige Erwartungen                                                              | 232   |
| dab) Mehrwertige Erwartungen                                                             | 233   |

# IV

|                                                                                         | Seite |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| db) Investitionsentscheidungen in Unge-<br>wißheitssituationen                          | 234   |
| dba) Anpassungsentscheidungen                                                           | 239   |
| dbaa) Habituelle Anpassungs-<br>entscheidungen                                          | 239   |
| dbab) Echte Anpassungsent-<br>scheidungen                                               | 244   |
| dbb) Initiativentscheidungen                                                            | 256   |
| IV. Zu den Beziehungen zwischen Zielen und Verhaltens-<br>weisen im Entscheidungsprozeß | 269   |
| Literaturverzeichnis                                                                    | 271   |

## A. Einleitung

=====

### I. Die Determinanten unternehmerischer Investitionsentscheidungen

Die Gewinnung umfassender Kenntnisse über das Unternehmerverhalten bildet eines der Hauptanliegen betriebswirtschaftlicher Forschungsbemühungen in der neueren Zeit. Ziel dieser Neuorientierung des empirischen und theoretischen Forschungsinteresses ist die exakte Analyse des unternehmerischen Entscheidungsprozesses.

Die Erklärung wirtschaftlicher Handlungen und die Erarbeitung von Empfehlungen zu ihrer optimalen Gestaltung kennzeichnen seit jeher die Zielrichtungen ökonomischer Theorien, doch ist die Tatsache neu, "daß die Betriebswirtschaftslehre sich anschickt, das Phänomen der Entscheidungen in systematischer Weise zu berücksichtigen. Die Verwendung der Erkenntnisse der modernen Entscheidungstheorie erweist sich hierbei als sehr fruchtbar. Das begriffliche und formale Instrumentarium dieser Theorie bedarf allerdings noch einer Verfeinerung."<sup>1)</sup>

Innerhalb der Bestrebungen zur Durchdringung des empirischen Entscheidungsprozesses sind zwei Schwerpunkte zu erkennen. Auf der einen Seite befaßt sich die Forschung mit der Klärung des Inhalts unternehmerischer Zielsetzungen<sup>2)</sup> und der Analyse des Zielbildungsprozesses.<sup>3)</sup> Zum anderen werden die Verhaltensweisen beim Zustandekom-

---

1) HEINEN, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, 1. Band, 2. Aufl., Wiesbaden 1965, S. 535

2) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für E. GUTENBERG, Hrsg. H. KOCH, Wiesbaden 1962; BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, sowie die in beiden Werken angeführte Literatur

3) Vgl. MARCH, J. G. und SIMON, H. A.: Organizations, New York 1958, S. 34 ff.; ARROW, K. J.: Social Choice and Individual Values, New York 1951; GÄFGEN, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, S. 176 ff.; CYERT, R. M. und MARCH, J. G.: A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. HAIRE, New York 1959, S. 76 ff.

men von Mittelentscheidungen untersucht und systematisiert.<sup>1)</sup> Dabei werden insbesondere die Bedingungen analysiert, die auf den Entscheidungsablauf einwirken und das Eintreten spezifischer Verhaltensweisen begünstigen. Daneben wird die Tendenz sichtbar, den Unternehmungsablauf in Elementarvorgänge aufzuspalten und die Teilentscheidungen zu isolieren, die auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmungshierarchie zu treffen sind. Damit wird das Organisationsphänomen in die Betrachtung betrieblicher Entscheidungstatbestände einbezogen.

Bei der Behandlung dieser Problemkreise "zeichnet sich seit geraumer Zeit in der betriebswirtschaftlichen Theorie insofern ein Wandel ab, als die empirischen und theoretischen Ergebnisse anderer wissenschaftlicher Disziplinen zunehmend Berücksichtigung finden."<sup>2)</sup> So konnte die Betriebswirtschaftslehre aus der soziologischen, psychologischen und anthropologischen Forschung bei ihren Bemühungen um die Konkretisierung des Entscheidungsprozesses bisher wertvolle Impulse empfangen.

Als Beispiel für die Darstellung der Komplexität unternehmerischer Entscheidungen erweist sich das Investitionsphänomen als besonders geeignet. Investitionsprobleme sind durch vielschichtige Zusammenhänge gekennzeichnet. Ihre Interdependenzen erstrecken sich über den gesamten Unternehmungsprozeß. Fragen der Investition tauchen bereits im Gründungsstadium jedes Unternehmens auf und sind während seines Bestehens nicht mehr aus den grundlegenden betriebs- und absatzpolitischen Erwägungen der Unternehmensleitung wegzudenken. Der Artenreichtum der Investitionsentscheidungen und die Fülle der von ihnen ausgehenden Rückwirkungen auf Unternehmungsstruktur und Unternehmungsablauf charakterisieren das Investitionsphänomen als eines der vielseitigsten betriebswirtschaftlichen Teilprobleme.

---

1) Vgl. KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960; BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., S. 127 ff.

2) HEINEN, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S. 535

Folgt man der relativ häufigsten Interpretation des Investitionsbegriffes in der industriellen Praxis, die auf rein anlagenbezogene Tatbestände abstellt, dann können unter Investitionen - ähnlich wie bei Ballmann<sup>1)</sup> - alle Mittel und Maßnahmen verstanden werden, die dem Aufbau, der Erhaltung und der Anpassung der betrieblichen Anlagenausrüstung an die Umweltsverhältnisse des Unternehmens dienen.<sup>2)</sup>

- 
- 1) Vgl. BALLMANN, W.: Beitrag zur Klärung des betriebswirtschaftlichen Investitionsbegriffes und zur Entwicklung einer Investitionspolitik der Unternehmung, Diss. Mannheim 1954, S. 5. Mit der Definition BALLMANNs weitgehend übereinstimmende Auffassungen über die Auslegung des Investitionsbegriffes finden sich u. a. bei WALTHER, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 2. Band, Die Unternehmung, Zürich 1953, S. 252, sowie bei HOFMANN, R.: Planung und Projektierung automatisierter Anlagen, Hamburg-Berlin-Bonn 1958, S. 45.
- 2) Von einer einheitlichen Behandlung des Investitionsbegriffes kann in der betriebswirtschaftlichen Literatur bis heute keine Rede sein. "Ihre Terminologie auf diesem Gebiet ist", so schreibt GUTENBERG, "genau so unbestimmt wie in der Praxis" (GUTENBERG, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 108, S. 643.) Die betriebswirtschaftlichen Begriffsbildungen sind zweierlei Ursprungs: Einmal erfolgt die Erklärung des Investitionsbegriffes aus der Etymologie des Wortes "Investition" oder "Investierung", zum anderen wird versucht, den Terminus aus dem allgemeinen wirtschaftlichen Sprachgebrauch abzuleiten. Bei der etymologischen Bestimmung des Investitionsbegriffes wird unter der Tätigkeit des Investierens ein Einkleidungsprozeß verstanden (vgl. STACKELBERG, H.v.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Bern-Tübingen 1951, S. 8), wobei zwischen einer Einkleidung der Unternehmungsidee und des Geldmitteleinsatzes unterschieden wird. Strittig ist dabei die Frage, ob unter dem Begriff der Investition alle Güter der Unternehmung oder nur die Güter des Anlagevermögens zusammenzufassen sind. Beispielsweise findet sich die Anschauung, daß bestimmte Teile des Anlage- und des Umlaufvermögens auszugliedern seien. Im Rahmen der sprachgebräuchlichen Begriffsbestimmung wird unter einer Investition entweder die Kapitalverwendung ganz allgemein oder die Kapitalanlage für längere Zeit zum Zwecke der Gewinnerzielung verstanden. Die Meinungen über den Geltungsbereich dieser Determinationen sind geteilt. Wollte man den Begriff des Investierens von Kapital in den allgemeinen Sprachgebrauch umsetzen, so würde man sich des Ausdrucks "Kapital in eine Unternehmung stecken" (vgl. Handwörterbuch des Kaufmanns, Hrsg. K. BOTT, 3. Band, (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 4)

Mit anderen Worten stellt jede Investition eine Einkleidung des Geldkapitaleinsatzes in die Güter des Anlagevermögens zur Verwirklichung der Unternehmungsziele dar.

---

Fortsetzung der Fußnote 2) von Seite 3

Hamburg-Berlin, S. 56) bedienen. Nach PACK faßt diese Formulierung den "Investitionsbegriff einerseits weiter als die betriebliche Praxis, indem nicht nur auf die Überführung von Geld in Anlagen abgestellt wird, sondern allgemein auf das "Hineinstecken von Mitteln in einen Betrieb". Andererseits ist die Formulierung aber auch enger, weil fast ausschließlich das "Zur-Verfügung-Stellen" finanzieller Mittel angesprochen wird. Damit ähnelt dieser Begriff demjenigen, der von einigen Autoren verwandt wird, welche die Investition vorzugsweise unter Finanzierungsgesichtspunkten sehen" (PACK, L.: Betriebliche Investition, Wiesbaden 1959, S. 14).

Welch heterogene Tatbestände unter dem Terminus "Investition" zusammengefaßt werden, läßt sich durch eine Gegenüberstellung der Begriffsbildungen einzelner Autoren zeigen. Für eine verhältnismäßig enge Begrenzung des Investitionsbegriffs tritt GUTENBERG ein. Er stützt sich auf die Auslegung des Wortes "Investition" in der Praxis und führt aus: "In der betrieblichen Praxis versteht man im allgemeinen unter Investitionen einen Geldaufwand zum Zwecke der Erweiterung und Modernisierung der Anlagen. Für den regulären betrieblichen Regenerationsprozeß wird der Ausdruck "Investition" in der Regel nicht verwendet" (GUTENBERG, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a.a.O., S. 643). Später erweiterte GUTENBERG seine an der Ausdrucksweise der Praxis anknüpfende Definition auf Investitionen zum Zwecke der Erneuerung betrieblicher Anlagen (vgl. GUTENBERG, E.: Planung und Kontrolle betrieblicher Investitionen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1954, S. 566).

LOHMANN versteht unter Investitionen die "Einkleidung des gesamten Geldkapitaleinsatzes in die verschiedenen Arten von werbendem Vermögen" (LOHMANN, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen 1955, S. 160).

"Auf neuen Wegen und in umfassender Schau geht HEINEN das Investitionsproblem an. In Anlehnung an LOHMANN erklärt auch er den Investitionsbegriff aus der Etymologie des Wortes und erkennt die Interpretation: Einkleidung des Geldkapitaleinsatzes als zutreffende Charakterisierung an" (PLAPPERER, K.: Die finanzwirtschaftliche Investitionsplanung betriebswirtschaftlicher Erweiterungsinvestitionen, Diss., München 1957, S. 18). HEINENS Definition läuft darauf hinaus, in der Investition "den Aufbau der Produktionsapparatur zur Durchführung des Unternehmungszweckes" (HEINEN, E.: Industrielle Investitionsplanung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre 1957/58, Sp. 2867) zu sehen. "Für seine Begriffsprägung wird jedoch die inhaltliche Klärung des Begriffes (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 5)

Die betriebliche Investitionstätigkeit vollzieht sich nicht mechanisch oder automatisch. Die ist vielmehr das Ergebnis einer Abfolge individueller unternehmerischer Entscheidungen. Diese Entscheidungen werden durch ein Gefüge subjektiver und objektiver Einflußgrößen bestimmt. Unter diesen Determinanten kommt den Zielvorstellungen und den Verhaltensweisen der Unternehmer im Entscheidungsprozeß besondere Bedeutung zu.

Mit der theoretischen Klärung und Systematisierung der Faktoren, die den Entscheidungsprozeß maßgeblich beeinflussen, haben sich erstmals amerikanische Autoren beschäftigt.<sup>1)</sup> Hierauf aufbauend hat in Deutschland Kindermann in Anlehnung an Preiser<sup>2)</sup> ein Schema von Determinanten entwickelt, das die Besonderheiten der Investitionsentscheidungen berücksichtigt.<sup>3)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 2) von Seite 3

im Wege der Funktionsanalyse bestimmend" (PLAPPERER, K.: a.a.O., S. 18)

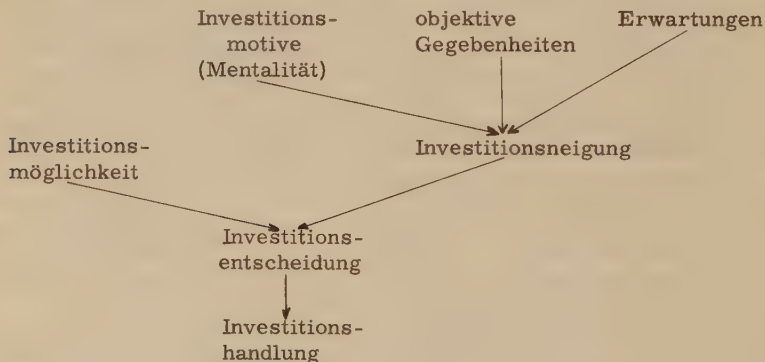
Eine völlig gegensätzliche Betrachtungsweise findet sich bei RUCHTI. Zwar bezieht auch er den Investitionsbegriff auf das Anlagevermögen, doch umschließt seine Definition auch Stoffe und Dienstleistungen. RUCHTI teilt den Betrieb in einen "Zahlungsbereich" und in einen "Investitionsbereich" auf, wobei dem Zahlungsbereich die "Geldmittelbestände", dem Investitionsbereich die "Geldwertbestände" zuzuordnen sind. Jede Ausgabe und jede Einnahme wird von RUCHTI als Überführung der Bestände des einen Bereichs in die des anderen angesehen, d. h. jede Ausgabe führt nach seiner Auslegung zu einer Investition, jede Einnahme zu einer Desinvestition (vgl. RUCHTI, H.: Die Abschreibung, Stuttgart 1953, S. 24 ff. u. S. 97 sowie derselbe: Bilanz und Investition, Sonderdruck aus: Der Industriebetrieb und sein Rechnungswesen, Festschrift für M. R. LEHMANN, 1957, vgl. auch SCHNEIDER, H.: Die Grundlagen der Investitionstätigkeit in der betrieblichen Praxis, Diss., München 1956, S. 8 ff.).

- 1) Vgl. KATONA, G.: Appendix A, in: The Business Enterprise as a Subject for Research, New York 1955, S. 39 ff.; vgl. ferner BOWEN, H. R.: The Business Enterprise as a Subject for Research, New York 1955
- 2) Vgl. PREISER, E.: Investitionen und Zins, in: Jahrb. f. Nationalökonomie und Statistik, Bd. 170, Heft 1/3, Stuttgart 1958
- 3) KINDERMANN, H.: Bestimmungsgründe für das Verhalten der Unternehmer aus der Textilindustrie, insbesondere der Baumwollindustrie, bei Investitionsentscheidungen, in: Schriften zur Textilwirtschaft Bd. 5, Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft an der Universität Münster, Münster 1961, S. 5 ff.

Nach Kindermann wird die Investitionsentscheidung im wesentlichen durch die objektiven Investitionsmöglichkeiten und die Investitionsneigung des Unternehmers bestimmt. Unter Investitionsmöglichkeit wird dabei "das Verfügen eines Unternehmens über Finanzmittel zur Vornahme von Investitionen"<sup>1)</sup> verstanden. Dagegen stellt die Investitionsneigung die Resultante einer Vielzahl von Einzelkomponenten dar, die in drei Gruppen zusammengefaßt werden.

Neben den "objektiven Gegebenheiten", welche die Situation innerhalb und außerhalb des Unternehmens charakterisieren, "stehen die Motive, die Geisteshaltung, die Gewohnheiten und andere aus dem Wesen des Unternehmers sich ergebende Faktoren",<sup>2)</sup> die Einfluß auf die Investitionsneigung haben. Sie werden unter dem Begriff "Investitionsmotive" subsumiert. Als dritte Faktorengruppe, welche die Investitionsneigung der Unternehmer bestimmt, führt Kindermann die Erwartungen ein, die sich, wie hervorgehoben wird, "aus den objektiven Gegebenheiten und den Investitionsmotiven ableiten und somit mit den anderen Determinanten in enger Beziehung stehen."<sup>3)</sup>

Es ergibt sich danach folgendes Schaubild:



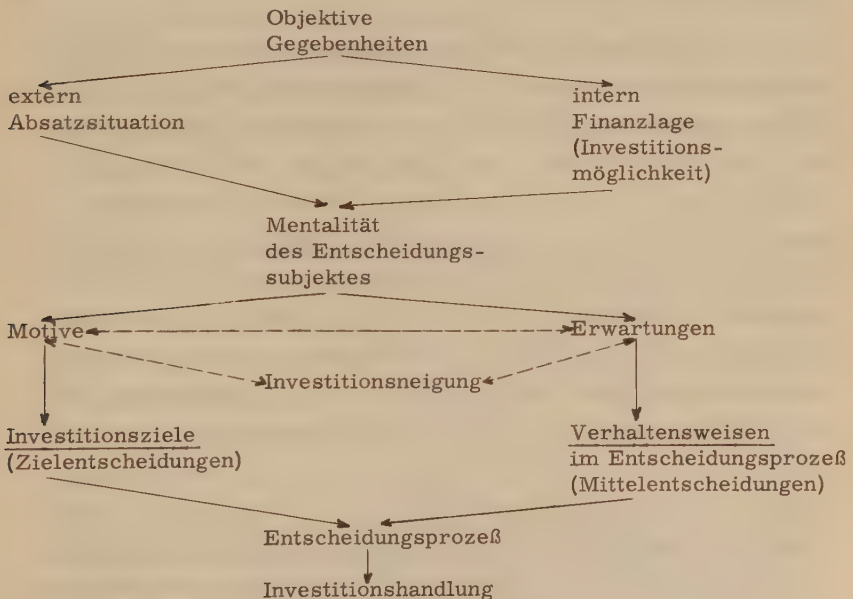
1) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 9

2) Ebenda, S. 10

3) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 11

Obwohl die Systematik Kindermanns ein in sich geschlossenes Bild über das Zusammenwirken der Entscheidungsdeterminanten zu vermitteln scheint, bleibt sie als Arbeitshypothese für Untersuchungen des Investitionsverhaltens in verschiedener Hinsicht unklar. So ist der Zusammenhang zwischen subjektiven und objektiven Bestimmungsgründen betrieblicher Investitionsentscheidungen nicht deutlich erfaßt. Eine Begründung für den Umstand, daß die Investitionsmöglichkeit nicht den objektiven Gegebenheiten untergeordnet wird, fehlt. Zu vermessen ist weiterhin die Unterscheidung zwischen Ziel- und Mittelentscheidungen.<sup>1)</sup>

Unter diesen Gesichtspunkten erscheint es zweckmäßig, eine modifizierte Systematik zugrunde zu legen:



1) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 11; BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 17 f.

Bei der Aufstellung eines erweiterten Schemas ist davon auszugehen, daß die objektiven internen und externen Gegebenheiten der Unternehmung nicht direkt sondern erst auf dem Umweg über die subjektive Interpretation durch den Unternehmer auf das Investitionsgeschehen einwirken.<sup>1)</sup> So wird es bei zwei oder mehr Handlungsträgern, die sich vor die gleiche Entscheidungssituation gestellt sehen, regelmäßig zur Ausbildung unterschiedlicher Motive, Erwartungen und Zielvorstellungen kommen.

Des weiteren ist zu berücksichtigen, daß Motive, Erwartungen und Investitionsneigung eine der Zielfixierung bzw. Mitteldisposition unmittelbar vorgelagerte Phase kennzeichnen. In den Investitionszielen finden die vielfach konkurrierenden Motive und Erwartungen ihren objektiven Ausdruck.<sup>2)</sup>

Da dem Unternehmen bei gegebener Zielsetzung grundsätzlich verschiedene Wege zu ihrer Realisierung offenstehen, ist prinzipiell zwischen Investitionszielen (Zielentscheidungen) und Verhaltensweisen bei Mittelentscheidungen (Zielerreichungsentscheidungen) zu differenzieren.<sup>3)</sup> Die Ziele bestimmen die Richtung des Entscheidungsvorgangs, bieten aber - für sich allein genommen - noch keine Erklärung für das sich an die Zielfestlegung anschließende Investitionsverhalten. Dieses wird wiederum weitgehend durch die Wesenseigenheiten der am Entscheidungsprozeß Beteiligten beeinflußt. Von den Zielen und Verhaltensweisen gehen also unmittelbare Rückwirkungen auf die Gestaltung der Investitionsabhandlungen aus.

---

1) Vgl. PAULSEN, A.: Neue Wirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin und Frankfurt 1954, S. 56 "Alles wirtschaftliche Geschehen wird durch menschliches Entscheiden und Handeln ausgelöst und niemals wirken wirtschaftliche Faktoren direkt aufeinander und nach natürlichen Gesetzen".

2) Vgl. SCHERHORN, G.: Bedürfnis und Bedarf, Berlin 1959, S. 86 ff.

3) Zu der Unterscheidung zwischen Ziel- und Mittelentscheidungen vgl. auch MYRDAHL, G.: Das Zweck-Mittel-Denken in der Nationalökonomie, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Band IV, 1933, S. 305 ff.

Wenn die Investitionsentscheidungen einem Gefüge persönlichkeitsbestimmter Determinanten unterliegen, in dem auch die objektiven Einflußgrößen durch das menschliche Urteil subjektiviert werden, dann erscheint es fragwürdig, ob es überhaupt möglich ist, zu generellen Aussagen über das Investitionsverhalten zu gelangen. Der Entscheidungsprozeß wird jedoch durch gewisse Regelmäßigkeiten charakterisiert, "die man beobachten und mit denen man rechnen kann. Es gibt gewisse Motive, die allen Menschen gemeinsam sind und deren Kenntnis das Verhalten der Menschen verständlich macht."<sup>1)</sup> Im übrigen hat es die Wirtschaftstheorie vorwiegend mit der Erklärung und Prognostizierung von Massenerscheinungen zu tun. Mithin kommt es "nur in den seltensten Fällen darauf an zu wissen, was ein einzelner tun wird; interessant ist vielmehr, wie sich die Gesamtheit aller einzelner verhält, und dieses Verhalten wird größeren Regelmäßigkeiten unterliegen als das Verhalten jedes einzelnen. Man kann daher hoffen, durch gewisse Annahmen diese Regelmäßigkeiten im Verhalten der Menschen systematisch zu erfassen".<sup>2)</sup>

## II. Zur Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Investitionsforschung

Das Investitionsproblem wurde bis zum Ende des zweiten Weltkrieges vorherrschend in der volkswirtschaftlichen Literatur behandelt. Teilproblemen hat man sich zu dieser Zeit auch schon im betriebswirtschaftlichen Schrifttum gewidmet, doch setzte sich die Betriebswirtschaftslehre erst in der neueren Zeit mit Fragen der Investition intensiver auseinander. Ersten Anlaß dazu dürften die schweren Zerstörungen und Demontagen der Kriegs- und Nachkriegszeit gegeben haben, die zu einer außerordentlichen Steigerung der betrieblichen Investitionstätigkeit führten. Auch der technische Fortschritt und die

---

1) STEPHANY, M.: Die Bedeutung von Unsicherheit und Risiko für die Investitionsentscheidungen der Unternehmer, Diss. Münster 1957, S. 2

2) Ebenda, S. 2

in manchen Industriebereichen zunehmende Anlagenintensität<sup>1)</sup> trugen dazu bei, daß man sich innerhalb der betriebswirtschaftlichen Lehre eingehender mit dem Investitionsphänomen beschäftigte.

Der Ausbau einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Investitionstheorie verlief jedoch zunächst nur langsam. Bis zum Ende der fünfziger Jahre konnte allenfalls von einer fragmentarischen Bearbeitung des Investitionsproblems im Zusammenhang mit anderen Untersuchungen, meist spezieller Art, die Rede sein. Auf diese Ursache führt Pack die Tatsache zurück, "daß der Investitionsbegriff so viele verschiedenartige Interpretationen im Rahmen von Untersuchungen über Bilanzen, Finanzierungen, über den betriebswirtschaftlichen Kapitalbegriff und über die Liquidität bei den einzelnen betriebswirtschaftlichen Autoren gefunden hat".<sup>2)</sup>

Über das zögernde Fortschreiten in der Diskussion betriebswirtschaftlicher Investitionsprobleme übte Gutenberg im vergangenen Jahrzehnt Kritik. In einem Aufsatz über investitionspolitische Planungs- und Kontrollprobleme vermerkte er, es sei eine merkwürdige Tatsache, "daß bisher das Investitionsproblem und die damit im Zusammenhang stehende Investitionsrechnung (das Investitionskalkül) in der Fach-Betriebswirtschaftslehre keine der Bedeutung des Problems gerecht werdende Bearbeitung gefunden hat. Zu einer geschlossenen betriebswirtschaftlichen Investitionstheorie "sei es, so stellte Gutenberg damals fest, "bis heute nicht gekommen." <sup>3)</sup>

---

1) Vgl. hierzu PACK, L.: Betriebliche Investition, Wiesbaden 1959, S. 5, Nach PACK ist sowohl zwecks Schaffung zusätzlicher Kapazitäten als auch zwecks Erzielung einer höheren Produktivität ein ständiger Anstieg des Anlagenwachstums zu verzeichnen.

"So berichtet die Dortmund-Hörder-Hüttenunion AG, daß sie in einer Ende 1957 in Betrieb genommenen Mittelleisenstraße 1 Million DM je Beschäftigten investiert hat. Für die amerikanische Suntime Refining Company ergibt die Division der ausgewiesenen Aktiva durch die Gesamtzahl der Beschäftigten den Betrag von 139.000. - Dollar."

2) PACK, L.: Betriebliche Investition, a. a. O., S. 16

3) GUTENBERG, E.: Planung und Kontrolle betrieblicher Investitionen, a. a. O., S. 557

Diese Lücke kann nach mehr als zehn Jahren seit der Veröffentlichung der kritischen Bemerkungen Gutenbergs noch nicht als geschlossen angesehen werden. Sie hat sich jedoch merklich verengt. In der Zwischenzeit ist eine Reihe von Arbeiten publiziert worden, die auf dem Gebiet der Investitionstheorie sichtbare Fortschritte erbrachten.

Anfänglich noch unter dem Einfluß volkswirtschaftlicher Untersuchungen<sup>1)</sup>, fußte die betriebswirtschaftliche Behandlung des Investitionsproblems zunächst auf Annahmen, welche eine relativ große Realitätsferne der theoretischen Analysen bedingten.

Im einzelnen wurde dabei unterstellt, daß dem Investor alle künftigen Mengen und Preise seiner Produkte und der Produktionsfaktoren und damit auch die Zukunftserträge der Investitionsprojekte bekannt seien, daß er Kenntnis aller gegenwärtigen und zukünftigen Kosten habe und daß eine konstante Fertigungstechnik vorliege.<sup>2)</sup> Die traditionelle Investitionsanalyse beruhte somit auf der Annahme sicherer Erwartungen über die Einnahmen- und Ausgabenströme der Investitionsprojekte. Unter dieser Prämisse gelang es, relativ exakte mathematische Verfahren zur Berechnung der Vorteilhaftigkeit von Investitionsvorhaben zu ent-

---

1) Vgl. SCHNEIDER, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, Bern 1951 sowie 2. Aufl., Tübingen 1957; derselbe: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Band II, 4. Aufl., Tübingen 1956, S. 202 ff.; LUTZ, F. und V.: The Theory of Investment of the Firm, Princeton University Press 1951; STACKELBERG, H.v.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, a.a.O., S. 318 ff.; derselbe: Kapital und Zins in der stationären Verkehrswirtschaft, in: Zeitschrift für Nationalökonomie Band 10, 1941, S. 59 ff; ferner PAULSEN, A.: Neue Wirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin und Frankfurt 1958, S. 118 ff.

2) Vgl. hierzu: MEYER, J.R. und KUH, E.: The Investment Decision. An Empirical Study, Cambridge/Mass. 1957, S. 3 ff.

wickeln.<sup>1)</sup>

Die Erkenntnis um die Einseitigkeit der statischen Investitionstheorie führte jedoch im Zeitablauf zu einer Verbannung der genannten Prämissen. Unter den neueren Analysen des Investitionsproblems, in welchen der Frage nach dem Einfluß des Unsicherheitsphänomens auf die Investitionsentscheidungen besondere Aufmerksamkeit gewidmet wurde, ragen die Arbeiten von Terborgh<sup>2)</sup> und Albach<sup>3)</sup> heraus, welche Ansätze zu einer geschlossenen betriebswirtschaftlichen Investitionstheorie bieten. Zwar bleibt auch bei Albach vieles notwendigerweise auf Andeutungen beschränkt, "weil ein abschließendes Urteil mangels hinreichenden Erfahrungsmaterials über Investitionsentscheidungen noch nicht möglich ist"<sup>4)</sup>, doch hat die Diskussion des Problems durch die Berücksichtigung einer Reihe von betriebsindividuellen Faktoren, wie der Betriebsgröße, der Bilanzstruktur, der Liquiditätslage<sup>5)</sup>, der Marktform u. a. eine beträchtliche Erweiterung und damit auch größere Realitätsnähe erreicht.<sup>6)</sup> Die Entwicklung neuer Rechentechniken, wie der Programmierungs- oder Optimierungsverfahren, lieferte den Schlüssel zur Lösung von Problemen, die mit den Instrumenten der traditionellen Investitionsanalyse nicht bearbeitet werden

- 
- 1) Vgl. LOHMANN, M. : Kapitalbildung und Kapitalverwendung in der Unternehmung, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Band 5, Berlin, sowie derselbe: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.; GUTENBERG, E. : Zur neueren Entwicklung der Wirtschaftlichkeitsrechnung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, a. a. O., S. 630 ff.
  - 2) TERBORGH, G. : Business Investment Policy. A MAPI Study and Manual, Machinery and Allied Product Institute and Council for Technological Advancement, Washington D. C. 1958
  - 3) ALBACH, H. : Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959
  - 4) KADE, G. : Unternehmerentscheidung bei vollkommener und unvollkommener Information, in: Jahrb. f. Nationalökonomie und Statistik, Band 173, 1961, S. 77
  - 5) Vgl. ALBACH, H. : Investition und Liquidität, Wiesbaden 1962
  - 6) Vgl. JACOB, H. : Neuere Entwicklungen (Fortsetzung S. 13)

konnten. "Die Tendenzen gehen dahin, langfristige Entscheidungen über Investitionen unter gleichzeitiger Einbeziehung der Finanzierungsmöglichkeiten, kurzfristige Entscheidungen über Fertigungsprogramm und Fertigungsprozeß bei gegebenen Absatzmöglichkeiten und Produktionskapazitäten einer Optimallösung zuzuführen."<sup>1)</sup>

Parallel zu diesem Verfeinerungsprozeß der investitionstheoretischen Modelle, deren Entwicklungstendenzen hier nur skizzenhaft dargestellt werden können, verlief der Ausbau der empirischen Investitionsforschung. Durch sie wurden die Erkenntnisse über das Zustandekommen von Investitionsentscheidungen in der Praxis außerordentlich bereichert. Neben verschiedenen amerikanischen Untersuchungen, aus denen insbesondere die Arbeiten von Eisner, Meyer und Kuh, vor allem aber auch von Katona hervorzuheben sind<sup>2)</sup>, bedürfen die in der Bundesrepublik unter der Leitung Gutenbergs durchgeführten Erhebungen über das Investitionsverhalten industrieller Unternehmungen einer Erwähnung.<sup>3)</sup> Beiträge zur Erkundung des investitionspolitischen Entscheidungsprozesses lieferten ferner die von Oursin kommentierten Erhebungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung<sup>4)</sup> sowie die Untersuchungen Kindermanns über das Investitionsverhalten der Unternehmungen

---

Fortsetzung der Fußnote 6) von S. 12

in der Investitionsrechnung, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1964

- 1) HEINEN, E.: Betriebswirtschaftslehre heute. Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis, Wiesbaden 1966, S. 6
- 2) Vgl. EISNER, R.: Determinants of Capital Expenditures. An Interview Study, Studies in Business Expectations and Plannings, No. 2, Urbana 1956; MEYER, J. R. und KUH, E.: The Investment Decision, a.a.O.; KATONA, G.: Psychological Analysis of Economic Behavior, New York 1951, deutsche Ausgabe: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O.
- 3) GUTENBERG, E.: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen, Köln und Opladen 1959
- 4) OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen. Ergebnisse schriftlicher und mündlicher Befragungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung München, Berlin-München 1962

aus der westdeutschen Textilindustrie.<sup>1)</sup>

"Die neueren Untersuchungen über das Verhalten der Unternehmer bei Investitionsentscheidungen haben sehr deutlich gezeigt, daß die Unternehmensleitungen zahlreiche Gesichtspunkte berücksichtigen, wenn sie Investitionsentscheidungen treffen."<sup>2)</sup> Das vorliegende Untersuchungsmaterial ist bisher jedoch noch nicht mit der Investitionstheorie in systematischer Weise verbunden worden. Die Erhebungen in der Praxis haben zwar wesentlich zu einer Klärung des empirischen Investitionsprozesses beigetragen, doch mangelt es an einem brauchbaren analytischen Instrumentarium, mit dessen Hilfe sich präzise und zugleich umfassende Aussagen über das Investitionsverhalten der Unternehmungen ermöglichen ließen.

Der Grund für diesen Umstand ist in der Tatsache zu erblicken, daß die psychologischen Eigenschaften des investierenden Unternehmers und die damit in engem Zusammenhang stehenden soziologischen Umweltseinflüsse - in denen sich die Motive, Zielvorstellungen und Erwartungen innerhalb des Investitionsgeschehens widerspiegeln - in der modernen Investitionstheorie noch keine ihrer Bedeutung entsprechende Berücksichtigung gefunden haben. Investitionsentscheidungen sind, wie Gutenberg hervorhebt, nicht nur nach den technischen Gegebenheiten der Produktion ausgerichtet, "vielmehr sind es weitgehend Überlegungen anderer Art, insbesondere solcher ökonomischer, unter Umständen auch psychologischer Natur, die die Investitionsentschlüsse bestimmen."<sup>3)</sup>

---

1) KINDERMANN, H.: Bestimmungsgründe für das Verhalten der Unternehmer aus der Textilindustrie, insbesondere der Baumwollindustrie, bei Investitionsentscheidungen, a. a. O.

2) ALBACH, H.: Rentabilität und Sicherheit als Kriterien betrieblicher Investitionsentscheidungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1960, S. 583

3) GUTENBERG, E.: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen, a. a. O., S. 15

Gewisse Ansätze zu einer Würdigung dieser Einflußgrößen sind bei einigen Autoren bereits zu erkennen.<sup>1)</sup> Erst wenn sie aufgegriffen, ausgebaut und in einen umfassenden Zusammenhang mit der Investitionstheorie gestellt werden, wird diese über ein exaktes verhaltenstheoretisches Aussagensystem verfügen.

### III. Gegenstand und Gang der Untersuchung

Der vorliegenden Arbeit ist das Ziel gesetzt, einen Beitrag zur Untersuchung der Arten und Bestimmungsgründe des realen Investitionsverhaltens zu leisten. In ihr werden drei Problemkreise schwerpunktartig diskutiert. Einer systematischen Gliederung der Investitionsentscheidungen folgt im zweiten Hauptabschnitt die Erörterung der Frage, welche Zielvorstellungen in der Unternehmung Anlaß zur Vornahme von Investitionen geben, während sich der dritte Teil auf die Erscheinungsformen konzentriert, in denen unternehmerische Verhaltensweisen bei Investitionsentscheidungen zum Ausdruck kommen.

1. Jede Diskussion betriebswirtschaftlicher Verhaltensprobleme setzt ein hinreichend exaktes begriffliches Instrumentarium voraus. Ein solches Instrumentarium ist um so notwendiger, wenn investitionspolitische Fragen erörtert werden, die zu den weitläufigsten Problemkreisen der gesamten Unternehmungstheorie gehören. Die Erarbeitung einer derartigen Begriffsapparatur ist nur über bestimmte Ordnungsprinzipien möglich.

Da das Phänomen des Sich-Entscheidens in allen Lebensbereichen auftaucht und da die Tätigkeit des Investierens

---

1) Vgl. SCHNEIDER, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, 2. Aufl., a. a. O., S. 129; ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 130; MEYER, J. R.: Business Motivation and the Investment Decision, Diss. Harvard 1955, S. 308

nicht auf die Unternehmungssphäre beschränkt ist, hängt die systematische Erfassung investitionspolitischer Entscheidungsprobleme von einer Klärung des allgemeinen Entscheidungsbegriffs und seiner Abgrenzung zum Begriff der Unternehmerentscheidung ab. Von dieser begrifflichen Klärung ausgehend kann sichtbar gemacht werden, daß betriebliche Investitionen generell Gegenstand grundlegender unternehmerischer Entscheidungen sind.

In der Realität sind Investitionsentscheidungen durch komplexe Strukturen und einen vielschichtigen Ablauf gekennzeichnet. Je nach Art des Investitionsvorhabens ergeben sich unterschiedliche Entscheidungssituationen im Hinblick auf Wirkung, Tragweite und Zustandekommen der Entscheidungen sowie auf die Organisation des Entscheidungsprozesses. Eine übersichtliche und annähernd vollständige Gliederung der Investitionsentscheidungen ist daher nur unter Berücksichtigung der einzelnen Investitionsarten und der sich aus ihnen ergebenden situativen Bedingungen möglich. Erst mit der Durchleuchtung der Merkmale unternehmerischer Investitionsentscheidungen und der hiermit verbundenen Erläuterung situationsbedingter Tatbestände wird die Grundlage zum gedanklichen Eindringen in das Problem des realen Investitionsverhaltens und seiner Bestimmungsgründe vermittelt.

2. In den neueren Veröffentlichungen der betriebswirtschaftlichen Literatur besteht zumeist Einigkeit darüber, daß die in der traditionellen Unternehmungstheorie zugrunde gelegte Zielgröße Gewinnmaximierung durch eine erweiterte und damit realistischere Zielfunktion<sup>1)</sup> ersetzt

---

1) Unter dem Begriff der Zielfunktion werden in der neueren (Fortsetzung der Fußnote 1) auf Seite 17)

werden muß. Die Mehrzahl der Autoren stimmt auch dahingehend überein, daß dem Gewinnstreben auch im Rahmen eines erweiterten Zielsystems größte Bedeutung zuzuerkennen ist. Es wird nicht verkannt, daß jede nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip<sup>1)</sup> arbeitende Unternehmung bestrebt ist, "auf die Dauer einen möglichst großen Gewinn auf das eingesetzte Kapital zu erzielen"<sup>2)</sup>, doch wird eingeräumt, daß ein erheblicher Teil der betrieblichen Investitionen auch aus anderen Zielsetzungen heraus getätigt wird.

Über Inhalt und Struktur eines umfassenden Zielsystems gehen die Auffassungen jedoch beträchtlich auseinander. Die Erfassung und Gewichtung insbesondere der nicht quantifizierbaren Ziele, die z. B. im Prestige-, Macht- oder Unabhängigkeitsbestreben zum Ausdruck kommen, gehören in diesem Zusammenhang zu den umstrittensten Fragenkomplexen.

Die tatsächlichen Zielvorstellungen der Unternehmer bilden ein vielschichtiges Phänomen, das noch relativ wenig erforscht ist. Viel Verlässliches ist über sie noch nicht bekannt, obwohl die Zielsetzungslehre heute einen breiten Raum in der betriebswirtschaftlichen Theorie einnimmt.<sup>3)</sup> Über investitionspolitische Zielsetzungen

---

Fortsetzung der Fußnote 1) von Seite 16

Literatur sämtliche Ziele zusammengefaßt, die in der Unternehmung verfolgt werden. Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 11. Da der Begriff Zielfunktion den Eindruck vermittelt, daß alle Zielvorstellungen quantifizierbar sind, erscheint es zweckmäßiger, an seiner Stelle die Bezeichnung "Zielsystem" zu verwenden.

- 1) Vgl. RÖSSLE, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1956, S. 42 ff.
- 2) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, 4. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1958, S. 348
- 3) Vgl. MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des (Fortsetzung der Fußnote 3) auf Seite 18)

ist bisher noch keine statistisch-repräsentative Erhebung durchgeführt worden.<sup>1)</sup>

Die vorliegenden Erkenntnisse über die Ziele unternehmerischer Investitionsentscheidungen stützen sich vorwiegend auf Theorieaussagen und fragmentarische Verhaltensbeobachtungen, aus denen unterschiedliche, zum Teil gegensätzliche Schlußfolgerungen gezogen werden. Es kann deshalb keinesfalls angenommen werden, daß die Diskussion über den generellen Inhalt einer Zielfunktion der Unternehmung im wesentlichen bereits abgeschlossen sei.<sup>2)</sup>

Daraus erklärt sich der zweite Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung. Um die vielfältigen Meinungen über die Antriebskräfte der betrieblichen Investitionstätigkeit annähernd auf einen Nenner bringen zu können, erweist es sich als zweckmäßig, die wichtigsten Verhaltensbeobachtungen und Zielinterpretationen in einer Übersicht zu erfassen. Eine derartige literarische Bestandsaufnahme liegt noch nicht vor. Sie kann die Grundlage für ein realistisches und zugleich umfassendes Zielsystem bilden.

3. "In der neueren Sicht des Wirtschaftens hat der Unternehmer prinzipiell die Wahl zwischen mehreren Strategien zur Zielerreichung. Das "Wozu" bestimmt nicht mehr streng das "Wie", vielmehr tritt das "Wie" als selbständiger Entscheidungskomplex neben das "Wozu".

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 17

Unternehmers, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1964, S. 8

- 1) Vgl. KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, Diss. Köln 1960, S. 77
- 2) Vgl. KIRSCH, W.: Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungsgleichgewichts, Diss. München 1964, S. 10

Die ökonomische Theorie kann sich nicht auf die Berücksichtigung unterschiedlicher Ziele beschränken, sondern muß durch eine Theorie der Strategien erweitert werden.<sup>1)</sup> Diesem Erfordernis entspricht der dritte Schwerpunkt unserer Untersuchung.

Die theoretische Behandlung des Problems der Investitionsentscheidungen erschöpft sich weitgehend im Bereich der ökonomischen Rechenhaftigkeit. Dabei wird unterstellt, daß der Investor seine Entscheidungen ausschließlich gemäß dem Rationalprinzip<sup>2)</sup> trifft. Neben der Prämisse des Rationalverhaltens beruhen die Theoreme der traditionellen Investitionsanalyse auf den Annahmen vollkommener Information sowie unendlich großer Geschwindigkeit der marktwirtschaftlichen und betrieblichen Anpassungsprozesse.

"Die Tätigkeit des Unternehmers besteht also nach der klassischen Theorie nur im Rechnen. Je nach der Größe des errechneten Wertes wird der Unternehmer die Investition entweder vornehmen oder unterlassen, solange er sich im Einklang mit den Postulaten der Rationalität verhält. Die objektiven und dem Unternehmer bekannten Gegebenheiten bestimmen eindeutig die Höhe der gewählten Investition."<sup>3)</sup>

Unter derartigen Annahmen erscheinen Fehlinvestitionen praktisch undenkbar. Bei vollständiger Kenntnis aller Alternativen können rational getroffene Investi-

- 
- 1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 128
  - 2) Zu den Begriffen der Rationalität des menschlichen Handelns und des Rationalprinzips vgl. insbesondere KIRSCH, W.: Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmensgleichgewichts, a. a. O., S. 107 ff und die dort angegebene Literatur
  - 3) STEPHANY, M.: Die Bedeutung von Unsicherheit und Risiko für (Fortsetzung der Fußnote 3) auf Seite 20)

tionsentscheidungen niemals zu Kapitalfehlleitungen führen. In Wirklichkeit aber sind die Entscheidungen des investierenden Unternehmers durchaus nicht immer durch ein scharfes Kalkül im Sinne rationalen Suchverhaltens geprägt. Zahlreiche Investitionsentschlüsse werden in der Wirtschaftspraxis routinemäßig gefällt. Oft stützen sie sich auf das Fingerspitzengefühl oder die vielzitierte unternehmerische Erfahrung.<sup>1)</sup>

Nicht selten verfallen selbst wissenschaftlich vorgebildete Unternehmensführer bei ihren Investitionsüberlegungen dem Hang zur Spekulation oder einem gewissen Wunschenken.<sup>2)</sup> Kurz, die Investitionsentscheidung der realen Unternehmung ist weit davon entfernt, in jenen quasi-mechanischen Bahnen zu verlaufen, wie es in der traditionellen Investitionstheorie unterstellt wird.

Die Erhellung des empirischen Investitionsprozesses setzt die Berücksichtigung auch der "irrationalen" Verhaltensweisen voraus, soweit sich diese als typisches "durchschnittliches" Verhalten ansprechen lassen. Der Versuch einer Klassifizierung unternehmerischer Verhaltensweisen auf der Grundlage psychologischer Einteilungskriterien<sup>3)</sup> erscheint auf den ersten Blick insofern anfechtbar, als sich in jedem Entscheidungsablauf

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 19

die Investitionsentscheidungen der Unternehmer, Diss. Münster 1957, S. 13

- 1) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 215 und S. 217
- 2) Vgl. hierzu Stahlkrise, Titelbericht in: DER SPIEGEL, 17. Jahrg. Nr. 28 1963, S. 24 ff.
- 3) In der ersten umfassenden deutschsprachigen Analyse wirtschaftlicher Verhaltensweisen von BIDLINGMAIER, J., a. a. O., erfolgt die Bildung von Verhaltenstypen ebenfalls auf der Grundlage psychologischer Kriterien.

unterschiedliche psychologische Verhaltenselemente miteinander vermengen. Dieser Vermischungsprozeß wird besonders augenscheinlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß grundlegende Entscheidungen in größeren Unternehmungen regelmäßig das Ergebnis des Zusammenwirkens mehrerer Entscheidungsträger sind, von denen jeder aus einer anderen psychologischen Ausgangsposition seine Teilentscheidungen trifft. Dennoch braucht die Anwendbarkeit einer Klassifizierung von Verhaltenstypen nicht auf den Bereich der Einzelentscheidungen beschränkt zu bleiben. Auch Gruppenentscheidungen lassen sich nach typologischen Gesichtspunkten beurteilen, wenn die Typenbildung hier ähnlich wie bei Einzelentscheidungen nach dem Gewicht erfolgt, das von den Entscheidungselementen bzw. Teildispositionen der einzelnen Entscheidungsträger auf das Gesamtverhalten ausgeht.

Untersuchungen, die auf anthropologischer Grundlage zur Durchleuchtung des realen Entscheidungsprozesses durchgeführt werden, brauchen nicht notwendigerweise einer Vertauschung des ökonomischen Bereiches mit benachbarten Wissenschaften gleichzukommen. Die Übernahme gesicherter Forschungsergebnisse erweist sich im Rahmen dieser Arbeit als unumgänglich, weil die Wirtschaftswissenschaften über kein eigenes Instrumentarium zur Erklärung des Unternehmerverhaltens verfügen. Eine Überbetonung des psychologischen Apparates läßt sich in der vorliegenden Untersuchung dadurch vermeiden, daß die Klassifizierung von Entscheidungstypen mit einer Darstellung der realen Erscheinungsformen des Investitionsverhaltens verbunden wird, soweit sich diese nach dem vorhandenen Erhebungsmaterial isolieren

und zuordnen lassen.

Eine umfassende Analyse investitionspolitischer Verhaltensprobleme setzt voraus, daß auch die Bedingungen beleuchtet werden, unter denen ein ganz bestimmtes Verhalten bei Investitionsentscheidungen mit höchster Wahrscheinlichkeit erwartet werden kann. Mit diesem Problem setzt sich der Schlußabschnitt dieser Arbeit auseinander.

Die Zahl der Bestimmungsgründe spezifischer Verhaltensweisen scheint unübersehbar zu sein. Viele von ihnen können, müssen jedoch nicht in gegebenen Entscheidungssituationen zur Auslösung eines bestimmten Verhaltens typs führen. In einem begrenzten systematischen Überblick können nur diejenigen Einflußgrößen erfaßt werden, die mit besonders hoher Wahrscheinlichkeit einen bestimmten Strategietyp induzieren. Mit Rücksicht auf den betriebswirtschaftlichen Charakter dieser Untersuchung ist dabei der Schwerpunkt auf das Gebiet der ökonomischen Bestimmungsgründe des Investitionsverhaltens zu legen.

Das Gebiet des Unternehmerverhaltens eröffnet der betriebswirtschaftlichen Forschung ein vorerst unerschöpflich erscheinendes Untersuchungsfeld. Eine Arbeit, die sich mit allgemeinen Fragen des Investitionsverhaltens befaßt, kann daher die in ihr gestreiften Probleme nicht vollständig behandeln. Sie kann allenfalls als Beitrag zu einem neuen Verständnis der Gegebenheiten aufgefaßt werden, unter denen sich die unternehmerischen Investitionsentscheidungen in der betrieblichen Wirklichkeit vollziehen.

B. Hauptteil  
=====

ZIELE UND VERHALTENSWEISEN ALS BESTIMMUNGSGRÜNDE  
UNTERNEHMERISCHER INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN

---

I . Systematisierung unternehmerischer Investitionsentscheidungen

1. Merkmale unternehmerischer Entscheidungen

a) Zum Begriff der Unternehmerentscheidung

Das Problem der unternehmerischen Entscheidung - der Entscheidungsprozeß - hat in den letzten Jahren die besondere Aufmerksamkeit betriebswirtschaftlicher Autoren auf sich gelenkt. Ausgangspunkt der zunehmenden Aktualität des Entscheidungsproblems bildete vermutlich das 1944 veröffentlichte Werk von Neumann und Morgenstern, in welchem das Unternehmerverhalten mit Hilfe der mathematischen Spieltheorie zu erklären versucht wurde.<sup>1)</sup> Seither ist eine größere Zahl wissenschaftlicher Abhandlungen über den unternehmerischen Entscheidungsprozeß erschienen<sup>2)</sup>, die in den Auffassungen über das Wesen der unternehmerischen Tätigkeit einen bemerkenswerten Wandel herbeiführten. Besondere Einflüsse auf die Diskussion des Entscheidungsproblems gingen dabei von der Organisationstheorie aus, in welcher die Tatsache hervorgehoben wurde, daß die in Unternehmungen zu treffenden Entscheidungen aus einem Komplex von Entscheidungskomponenten bestehen, deren Zusammenhang und Struktur die endgültige Ent-

- 
- 1) Vgl. NEUMANN, J. v. und MORGENSTERN, O.: Theory of Games and Economic Behavior, Princeton-Oxford 1944; deutsche Übersetzung: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961
- 2) Da die wichtigsten entscheidungstheoretischen Untersuchungen im Verlaufe der Arbeit genannt werden, erübrigt sich ihre Aufzählung an dieser Stelle.

ung determinieren.<sup>1)</sup>

Entscheidungen treten in der betrieblichen Realität in vielfältigen Erscheinungsformen und aus den unterschiedlichsten Anlässen heraus auf. Die fast unübersehbare Fülle von Wirkungen, die sich aus dem Komplex der Unternehmerentscheidungen ergeben, wirft hinsichtlich der begrifflichen Fassung und der Systematisierung der Entscheidungen besondere Probleme auf.

Nicht zuletzt resultieren diese Ordnungsprobleme aus der Tatsache, daß das Phänomen der Entscheidung nicht auf den Unternehmungsbereich beschränkt ist, sondern vielmehr ein allgemeines Problem menschlichen Handelns darstellt, mit welchem sich vornehmlich andere Wissenschaftszweige wie die Psychologie und die Soziologie beschäftigen.

"Sie haben untersucht, wie Menschen sich verhalten, wenn ihnen Aufgaben gestellt werden, für die es verschiedene Lösungswege gibt. In unserem Zusammenhang ist dabei von Interesse, wie die Entscheidung in diesem Prozeß der Problemlösung zustande kommt. Es spielt dabei eine Fülle von inneren und äußeren Einflüssen mit, u. a. neben sozialen Faktoren individuelle Kenntnisse und Erfahrungen, Ergebnisse rationaler Überlegungen, ethische Wertungen"<sup>2)</sup>

und vieles andere mehr. Die Ergebnisse der psychologischen Forschung, die auch in den Wirtschaftswissenschaften in zunehmendem Maße berücksichtigt werden, haben zu der Erkenntnis geführt, daß rationale Überlegungen - auch wenn sie im

---

1) Vgl. zum Einfluß des Organisationsphänomens auf die unternehmerische Entscheidung ALBACH, H.: Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1959, S. 238 ff.; LEIBENSTEIN, H.: Economic Theory and Organizational Analysis, New York 1960; MARCH, J.G. und SIMON, H.A.: Organizations, New York und London 1958. Zu den investitionstheoretischen Beiträgen zu der Analyse von Entscheidungsproblemen vgl. die im Einleitungsteil zitierten Arbeiten von ALBACH und TERBORGH.

2) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft: Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1964, S. 685

Unternehmensbereich besonderes Gewicht erlangen - nur eine Entscheidungsgrundlage unter vielen darstellen.<sup>1)</sup>

Der Streit in der Psychologie um die Abgrenzung des Entscheidungsbegriffes, der bei Thomae eine ausführliche Darstellung findet, braucht an dieser Stelle nicht zu interessieren. Unter Abwägung aller in der Psychologie vorgetragenen relevanten Gesichtspunkte kommt Thomae zu dem Ergebnis, daß unter Entscheidung offensichtlich eine der Formen verstanden werden müsse, "in welcher der Mensch auf eine multivalente, d. h. also mehrere Möglichkeiten enthaltende und in mehrfacher Richtung auffordernde Situation reagiert."<sup>2)</sup> Eine Entscheidung ist somit nur dann vorstellbar, wenn sich das Individuum vor eine Wahlmöglichkeit gestellt sieht, wobei zumindest eine Alternative gegeben sein muß.

"Es kann sich dabei um die Wahl zwischen verschiedenen möglichen Zielen oder um die Wahl zwischen verschiedenen Methoden zur Erreichung des bereits festgelegten Zieles handeln. Allerdings ist der Freiheitsgrad, den der einzelne bei einer solchen Wahl hat, sehr unterschiedlich; die Entscheidung kann weitgehend selbständig erfolgen, sie kann aber auch durch die Umstände vorgegeben sein. Für diesen Freiheitsgrad kommt es nicht darauf an, welche Motive die Entscheidung bestimmen, ob sie vorwiegend irrational bedingt ist oder ob sie auf rationalen Erwägungen beruht. Ausschlaggebend ist, ob dem Menschen ein Bewegungsspielraum verbleibt, innerhalb dessen er frei entscheiden kann, oder ob er durch zwingende Vorschriften und Regeln gebunden ist, so daß er tatsächlich keine Wahlmöglichkeit mehr besitzt." <sup>3)</sup>

- 
- 1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft: Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1964, S. 686
  - 2) THOMAE, H.: Der Mensch in der Entscheidung, München 1960, S. 18, vgl. auch derselbe: Die Motivation des menschlichen Handelns, Köln-Berlin 1965, S. 145 ff., insbes. S. 387 ff.
  - 3) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 686

Definitionen des Entscheidungsbegriffes wurden auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorgenommen. Nach Heinen stellt die Entscheidung einen Prozeß der Willensbildung<sup>1)</sup> dar, "der je nach der Art des Entschlusses<sup>2)</sup> die Verhaltensweise

- 
- 1) Vgl. hierzu OBOTH, H.: Die unternehmerische Entscheidung, Eine aufgabenanalytische Untersuchung der Unternehmerleistung, Diss. Berlin 1957, S. 55: "Dem Entscheidungsakt selbst geht die Willensbildung voraus. Er ist bildlich gesprochen der Weg der Überlegungen, der zu dem Ja oder Nein führt. Dieser Weg wird nicht nur durch den sachlichen Inhalt des zu Entscheidenden bestimmt, sondern ist gleichfalls grundlegend durch die Denkausrichtung beeinflußt."
- Nach GÄFGEN beruht die psychologische Vorstellung von der Willensbildung "auf dem Vorhandensein von entgegengesetzten Wünschen. Unter einem Wunsch ist dabei zu verstehen die Bewußtheit einer Mangelempfindung verbunden mit der Vorstellung von der Befriedigung dieser Empfindung (im Gegensatz zu einer Emotion, die zu einem Handlungsimpuls führt, besteht also eine Antizipation, die zur Vorstellung eines möglichen Zieles führt.)" In dieser Überlegungsphase prüft eine seelische Kontrollinstanz, ein bewußtes kontinuierliches "Selbst" "die Ansprüche der verschiedenen Wünsche unter dem Gesichtspunkt des ganzen "Ich", d. h. unter Berücksichtigung aller vorhandenen Begehrenstendenzen und ihrer Ziele (während ein Impuls nur zum automatischen Befolgen einer einzigen Tendenz führen würde). Dieses Überlegungsstadium endet mit der Gewährung eines der vielen Ansprüche (nicht einfach des "stärksten" Anspruches) und der Durchführung der entsprechenden Aktion. Es siegt also von den in der Überlegungsphase vorhandenen vielen Motiven der Entscheidung ein bestimmtes Motiv, das nun zum Motiv des Handelns wird."
- GÄFGEN, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a. a. O., S. 37
- 2) Die Begriffe "Entscheidung" und "Entschluß" werden dabei wie im allgemeinen Sprachgebrauch synonym verwendet. Im Gegensatz dazu hält es THOMAE für zweckmäßiger, "den Begriff des "Entschlusses" der Abschlußphase des Entscheidungsgeschehens unter Umständen auch der Abschlußphase anderer Formen der Reaktion auf eine multivalente Situation vorzubehalten. Der Entschluß ist somit eine Art Durchgangssphase zwischen dem mehr oder minder langen Geschehen der Auseinandersetzung mit der Mehrdeutigkeit einer Situation und daran anschließenden Handlung."

der Unternehmung unterschiedlich beeinflusst. "1) Kosiol sieht in der Entscheidung den erstrebten

"Abschluß von Wahlhandlungen zwischen Zielen und / oder Mitteln, die zur Erreichung bestimmter Ziele eingesetzt werden können. . . Sie ermöglicht es, das Ergebnis der Wahl in die Realität umzusetzen und führt demgemäß zu einem zukünftigen Tun oder auch Unterlassen. So ist die Entscheidung Vorstufe und direkt vorgelagerter Anlaß betrieblicher Ausführungsprozesse. "2)

Jede Entscheidung in der Unternehmung kann nach Kosiol

"als wirtschaftlich schöpferischer Akt angesehen werden, und zwar wird dieses Schöpferische in der Regel um so deutlicher, je umfassender die einzelne Entscheidung für die Unternehmung wird, je stärker sie also die Verhaltensweise der Unternehmung als Ganzes bestimmt. "3)

Für Kosiol stellt dabei die Zukunftsbezogenheit ein wesentliches Merkmal einer jeden Entscheidung dar. "An dieses Merkmal knüpfen sich weitreichende Folgerungen, die insbesondere für die Rolle der Erwartungsbildung im Rahmen des Entscheidungsprozesses von Bedeutung sind. "4)

Die Begriffsbestimmungen der beiden Autoren beziehen sich, wie Kosiol selbst einräumt, vorzugsweise auf die sogenannten echten Entscheidungen, bei denen Probleme vorliegen, "die entweder ihrer Natur nach einmalig sind oder doch stets in wesentlich unterschiedlichen Erscheinungsformen und Entscheidungsbedingungen auftreten. " 5) Neben diesen echten Entscheidungen kommt es

---

1) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 11

2) KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959, S. 11

3) Ebenda, S. 12

4) KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959, S. 12

5) Ebenda, S. 16. Bei KOSIOL wird neben den echten Entscheidungen in diesem Zusammenhang lediglich auf die Routineentscheidungen Bezug genommen. "Sie erlauben generellere Regelungen, da für sie einheitliche Ziele und die einzusetzenden Mittel zumindest für gewisse Zeiträume festgelegt werden können; dies bedeutet jedoch nicht, daß Routine-Entscheidungen inhaltlich stets gleich sein müssen."

jedoch im realen Unternehmensbereich zu Entschlußprozessen, welche intuitiv oder gewohnheitsmäßig gesteuert sind. Als Ergebnis der vorausgegangenen terminologischen Überlegungen ist festzuhalten, daß der eingangs gegebene Entscheidungsbegriff Thomaes, der die Entscheidung als ein Ereignis darstellt, "das eintritt, wenn mehrere, miteinander konkurrierende Möglichkeiten des Sich-Verhaltens zur Auswahl stehen"<sup>1)</sup>, neutraler und damit umfassender ist als die betriebswirtschaftlichen Definitionsversuche, die zu eng erscheinen, um alle denkbaren Reaktions- und Aktionsweisen einzuschließen.

Wie in den vorangegangenen Ausführungen bereits angedeutet wurde, erweist sich die Unterscheidung zwischen Ziel- und Mittelentscheidungen als außerordentlich zweckmäßig. Bei genetischer Betrachtung bildet die Zielfestlegung den Ausgangspunkt jedes Entscheidungsprozesses. "Zielentscheidungen stellen", so konstatiert Heinen, "autonome Wahlhandlungen dar, welche die Verhaltensweise einer Unternehmung grundsätzlich beeinflussen."<sup>2)</sup> Mit anderen Worten betreffen die Zielentscheidungen das "Wozu" des unternehmerischen Handelns. "Sie umfassen Auswahlgesichtspunkte, Entscheidungsregeln, Verhaltensmaximen, an denen Unternehmergruppen in Handlungssituationen ihre Entschlüsse ausrichten. Der Wirtschaftsablauf in Unternehmungen wird mithin entscheidend - unter bestimmten Bedingungen sogar ausschließlich - durch das jeweilige Ziel der Entscheidungseinheit determiniert."<sup>3)</sup>

Die Erreichung einmal gesetzter Ziele setzt den Einsatz bestimmter Mittel voraus. Die zweite Gruppe von Entscheidungen erstreckt

---

1) THOMAE, H.: Der Mensch in der Entscheidung, a. a. O., S. 18

2) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 11  
Vgl. hierzu auch KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 13

3) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 18

sich auf die Wahl der Mittel, derer sich die Unternehmung bedienen soll, um ihren Zielen zu entsprechen. Es sind die Mittelentscheidungen<sup>1)</sup>, die sich generell auf das "Wie" der Mitteldisposition beziehen und den Zielentscheidungen grundsätzlich nachgelagert sind. Das zwischen Ziel- und Mittelentscheidungen bestehende Abhängigkeitsverhältnis macht Heinen dadurch sichtbar, daß er das Rationalprinzip der Betrachtung der Mittelentscheidungen zugrunde legt.

"In seiner allgemeinen Formulierung besagt das Rationalprinzip, daß ein bestimmter Zweck mit dem geringsten Mitteleinsatz oder mit gegebenem Mitteleinsatz eine maximale Zweckerfüllung anzustreben ist<sup>2)</sup>. Das Rationalprinzip stellt die Verbindung zwischen der Zielfunktion der Unternehmung und ihrem Mitteleinsatz her. Es ermöglicht Mittelentscheidungen aber erst dann, wenn es im Hinblick auf eine bestimmte Zielfunktion formuliert wird. Daraus wird ersichtlich, daß die Zielfunktion der Unternehmung die Entscheidungen über den Mitteleinsatz weitgehend beeinflusst. Mittelentscheidungen der Unternehmung stellen daher keine autonomen, sondern von der Zielfunktion abhängige Wahlhandlungen dar. Aus demselben Grunde üben die Mittelentscheidungen nicht den gleichen Einfluß auf die Grundstruktur unternehmerischen Verhaltens aus wie Zielentscheidungen."<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 11

2) Ähnlich wird das Rationalprinzip bei PACK formuliert. Es gilt nach PACK dann als erfüllt, wenn die Handlungsweise eines Individuums darauf abgestellt ist, "daß der Quotient aus Zweckerfolg und Mitteleinsatz möglichst groß wird." PACK, L.: Rationalprinzip und Gewinnmaximierungsprinzip, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1961, S. 218

Vgl. auch BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 173: "Die Differenzierung der Unternehmerentscheidungen in Ziel- und Mittelentscheidungen erweist sich auch für die Klärung des Geltungsumfanges und sachlichen Inhalts des Rational- und ökonomischen Prinzips als fruchtbar. Da sich die Wahl der Unternehmerziele jenseits der Beurteilungskriterien "rational" und "irrational" bzw. "ökonomisch" und "nicht ökonomisch" vollzieht, können weder das Rationalprinzip noch das wirtschaftliche Prinzip auf die Zielentscheidungen der Wirtschaftssubjekte angewandt werden, beide Maximen gelten lediglich für die Unternehmerstrategien."

3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 11 f.

Die typischen Merkmale unternehmerischer Entscheidungen sind mit den Darlegungen über den allgemeinen Entscheidungsbegriff und die Gliederung in Ziel- und Mittelentscheidungen noch nicht erfaßt, auch wenn diese vorwiegend auf den Unternehmensbereich bezogen wurden. Das Wesen der unternehmerischen Entscheidung ergibt sich erst aus der Verknüpfung des Entscheidungsprozesses mit der Unternehmerfunktion.<sup>1)</sup>

Sauermann leitet die Unternehmereigenschaft von der Tatsache ab, "daß die gestaltende Tat des Unternehmers eine permanente Entscheidung über Art und Form des wirtschaftlichen Geschehens ist."<sup>2)</sup> Mit der Begrenzung unternehmerischer Entscheidungen auf den Bereich des wirtschaftlichen Geschehens ist jedoch keine eindeutige Aussage über die Unternehmerfunktion getroffen. Denn das wirtschaftliche Geschehen ist "in der gegenwärtigen Wirtschaftsform stark mit anderen Bereichen, z. B. der Technik verwoben. Eine Definition, die versuchen würde, die Begriffsbestimmung der Unternehmerhandlungen dadurch zu geben, daß die Handlungen bzw. Entscheidungen wirtschaftlicher Art sein müssen, würde ihres formalen Charakters wegen Gefahr laufen, keine klare Trennung gegenüber den übrigen mit der Wirtschaft verflochtenen Bereichen zu ermöglichen."<sup>3)</sup>

Das Kriterium des wirtschaftlichen Geschehens muß demnach offensichtlich auf den Bereich der Unternehmung beschränkt werden. Dementsprechend ist nach Bidlingmaier als Unternehmer derjenige zu bezeichnen, der "in den Bereich einer Unternehmung fallende wirtschaftliche Entscheidungen, sog. Unternehmerentscheidungen trifft."<sup>4)</sup>

Von wirtschaftlichen Entscheidungen kann in diesem Zusammenhang

- 
- 1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 703
  - 2) SAUERMAN, H.: Die Gestalt des Unternehmers, Berlin 1937, S. 323
  - 3) OBOTH, H.: Die unternehmerische Entscheidung, a. a. O., S. 59 f.
  - 4) BIDLINGMAIER, J.: Die Ziele der Unternehmer, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1963, S. 410

nur dann gesprochen werden, wenn diese, wie Oboth feststellt, auf einem Denken in Aufwendungen und Erträgen beruhen, wobei es wesentlich ist, "daß der Ertrag den Aufwand übersteigt, daß ein Überschuß entsteht."<sup>1)</sup> Wirtschaftliche Entscheidungen in Unternehmungen sind auf die Erzielung von Mehrwerten gerichtet und haben prinzipiell monetären Charakter, soweit es sich nicht um Ziel-, sondern um Mittelentscheidungen handelt. Hierdurch sind sie gegenüber den technischen Entscheidungen abgegrenzt, die - wie Kosiol darlegt - an naturwissenschaftlichen Kategorien, nicht aber an Kategorien der Rentabilität ausgerichtet sind. Technische Entscheidungen beruhen vorzugsweise auf rein quantitativen Denkprozessen, welche die "Minimierung der Faktormengen im Produktionsprozeß"<sup>2)</sup> zum Gegenstand haben.

Ein weiteres Merkmal der unternehmerischen Entscheidungen leitet Oboth daraus ab, daß sie unter Bedingungen getroffen werden, welche durch die potentielle Inkongruenz von Plan- und Realisationsdaten gekennzeichnet sind.<sup>3)</sup>

"In Marktwirtschaften hat der Unternehmer in seiner Wirtschaftsplanung Größen zu berücksichtigen, die Daten sind, und solche, die Problemcharakter haben. Die Plandaten sind - im Gegensatz zu den nur gesamtwirtschaftlichen Größen der zentralgelenkten Wirtschaft - gesamt- und einzelwirtschaftlicher Natur. Da sich die Höhe der einzelwirtschaftlichen Daten aber erst aus dem Ablauf des gesamtwirtschaftlichen Prozesses ergibt, herrscht prinzipiell Dateninstabilität. Viele Daten haben - infolge der Entscheidungsfreiheit der Wirtschaftssubjekte - Erwartungscharakter; sie müssen vom betriebsintern planenden Unternehmer antizipiert werden. Abweichungen zwischen den Plandaten und den in Zukunft tatsächlich eintretenden Daten (Realisationsdaten, faktische Daten) sind systembedingt und grundsätzlich unvermeidbar."<sup>4)</sup>

- 
- 1) OBOTH, H.: Die unternehmerische Entscheidung, a. a. O., S. 56  
Vgl. hierzu auch BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 18
  - 2) KOSIOL, E.: Neuere Ziele und Methoden der Kostenplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1954, S. 660
  - 3) Vgl. OBOTH, H.: Die unternehmerische Entscheidung, a. a. O., S. 58 ff.
  - 4) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 18 f.

Hinzu kommt nach Oboth das Kriterium des Vollzugsmoments.

"Nicht gedankliche Konzeptionen und Pläne machen das Wesen der Wirtschaft aus, sondern Handlungen."<sup>1)</sup> Für den Betriebsprozeß bleiben Planungen, deren Wesen im Entwurf einer Ordnung besteht<sup>2)</sup>, so lange irrelevant, als sie nicht durch die Entscheidung über ihren Vollzug verwirklicht werden.

"Da durch die 'Letztentscheidung' die Pläne erst ihre Realisation finden, zu Handlungen werden, ist diese Vollzugsentscheidung für das Wesen des Wirtschaftens von besonderer Bedeutung", sie "ist gleichzeitig ein erforderliches Kriterium für die unternehmerische Entscheidung."<sup>3)</sup>

Für die Festlegung des Begriffes der Unternehmerentscheidung werden die bisher diskutierten Gesichtspunkte wie folgt zusammengefaßt:

- 1) Der allgemeine Entscheidungsbegriff, welcher nicht nur auf den Bereich der Unternehmung, sondern auf alle Lebensbereiche anwendbar ist, bedarf einer sehr weiten Fassung, um alle Möglichkeiten des Sich-Verhaltens einschließen zu können.

"Die Entscheidung beinhaltet ihrer Idee nach eine Auslese aus vielen Verhaltensmöglichkeiten und ist insoweit ein Charakteristikum jedes menschlichen Handelns. Entscheidung bedeutet Entschluß und kennzeichnet demzufolge die Endphase in der Auseinandersetzung mit der vorliegenden Situation bzw. die erste Station der sich anschließenden Handlung."<sup>4)</sup>

Der Ausdruck "Entscheidung" umschließt somit alle im Rahmen von Entschlußprozessen zu beobachtenden Verhaltensweisen und bleibt nicht den sog. echten Entscheidungen vorbehalten.

- 2) Entscheidungen umfassen sowohl die Festlegung von Zielen als auch die Auswahl der Mittel zum Zwecke der Erfüllung dieser

---

1) OBOOTH, H.: Die unternehmerische Entscheidung, a. a. O., S. 80  
2) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, 4. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1958, S. 121  
3) OBOOTH, H.: Die unternehmerische Entscheidung, a. a. O., S. 80  
4) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 17, Fußnote 10)

Ziele. Sie bestehen insoweit aus zwei verschiedenen Komponenten, den Ziel- und Mittelentscheidungen.

- 3) Unternehmerentscheidungen ergeben sich aus der Beschränkung der Entschlußprozesse auf den Unternehmensbereich und ihrer Verknüpfung mit der Unternehmerfunktion.
- 4) Unternehmerische Mittelentscheidungen haben vorzugsweise monetären Charakter und beruhen auf einem Denken in Rentabilitätskategorien. Sie vollziehen sich auf der Grundlage potentieller Dateninkongruenz und beinhalten als zusätzliches Kriterium das Vollzugsmoment, d. h. die Entscheidung über die Realisation gedanklicher Konzeptionen. Die Unternehmereigenschaft ist aus dem Wesen der zu treffenden Entscheidungen abzuleiten. Sie ist nicht personenbezogen in dem Sinne, daß jede Disposition der herkömmlich als Unternehmer bezeichneten Personen (Eigentümer, Geschäftsführer) als Unternehmerentscheidung angesehen wird. Unternehmer können danach alle Mitglieder der Unternehmensorganisation sein, und zwar dann und solange, als sie Unternehmerentscheidungen treffen.<sup>1)</sup>

Unternehmerentscheidungen lassen sich danach als spezifisch strukturierte Reaktionsformen auf multivalente Situationen interpretieren, welche einmal Entschlüsse über die anzustrebenden Ziele, zum anderen auf der Grundlage potentieller Dateninkongruenz zu vollziehende ökonomische Entscheide über die einzusetzenden Mittel zur Erreichung dieser Ziele beinhalten.<sup>2)</sup>

#### b) Arten unternehmerischer Entscheidungen

Zusätzliche Kriterien der entscheidungsbedingten Unternehmereigenschaft werden sichtbar, wenn man die Unternehmerent-

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 20

2) Vgl. ebenda, S. 20

scheidungen in Entscheidungsarten gliedert. Im folgenden soll versucht werden, im Wege der Systematisierung einen Überblick über die in Unternehmungen auftretenden Entscheidungsarten zu erhalten.

In der neueren Literatur hat sich unter anderen Autoren Gutenberg mit der Klassifizierung von Unternehmerentscheidungen befaßt. Gutenberg kommt es vor allem darauf an, die Merkmale echter Führungsentscheidungen herauszuarbeiten.

Ein erstes Unterscheidungsmerkmal ergibt sich nach Gutenberg auf Grund der Tatsache, "daß die in einem Unternehmen zu treffenden Entscheidungen ein gewisses qualitatives Gefälle aufweisen, und zwar in dem Sinne, daß es Entscheidungen gibt, die für die Geschicke des Unternehmens von größerem Gewicht sind als andere Entscheidungen."<sup>1)</sup> Demzufolge bildet das Maß an Bedeutung, "das eine Entscheidung für die Vermögens- und Ertragslage und damit für den Bestand eines Unternehmens besitzt", den ersten Anhaltspunkt für die Klassifizierung von Führungs- und sonstigen Entscheidungen.<sup>2)</sup>

Des weiteren sind nach Gutenberg "lediglich diejenigen Entscheidungen als echte Führungsentscheidungen anzusehen, die nur aus dem Ganzen des Unternehmens heraus getroffen werden können."<sup>3)</sup>

Die Mitglieder der Führungsteams größerer Unternehmungen werden in der Regel neben allgemeinen Führungsaufgaben mit der Leitung von Spezialressorts betraut. Die von ihnen zu treffenden Entscheidungen zählen nach Gutenbergs Auffassung nur dann zu den echten Führungsentscheidungen, wenn diese über die Belange des eigenen Ressorts hinausgehend einen Überblick über den Zusammenhang zwischen allen betrieblichen Teilbereichen erfordern.

---

1) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 59

2) Ebenda, S. 60

3) Ebenda, S. 60

Das dritte und letzte Unterscheidungsmerkmal ist in der Delegierbarkeit der Entscheidungen zu sehen. Echte Führungsentscheidungen liegen immer dann vor, wenn diese, "obwohl tatsächlich übertragbar, im Interesse des Unternehmens und seiner Führung nicht delegiert werden dürfen."<sup>1)</sup>

Von diesen drei Merkmalen ausgehend bildet Gutenberg nach dem Gegenstand, auf den sich die Führungsentscheidungen beziehen, einen Katalog von fünf Entscheidungsarten:<sup>2)</sup>

- 1) Festlegung der Unternehmungspolitik auf weite Sicht
- 2) Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche
- 3) Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß
- 4) Geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher Bedeutung
- 5) Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen.

In einem kürzlich erschienenen Aufsatz des "Arbeitskreises Hax der Schmalenbach-Gesellschaft" werden die Unternehmerentscheidungen nach anderen Gesichtspunkten klassifiziert. Die dort entwickelte Systematik entspricht in mancher Hinsicht dem Gliederungssystem Gutenbergs, weicht jedoch teilweise von diesem erheblich ab. Für die Einordnung der im Anschluß noch näher zu beschreibenden Investitionsentscheidungen erscheint diese Klassifizierung als besonders geeignet.<sup>3)</sup>

In dem System werden die Unternehmerentscheidungen im Sinne der Führungsentscheidungen Gutenbergs dadurch lokalisiert, daß ihnen die sog. "Ausführungsentscheidungen" gegenübergestellt werden. Von Ausführungsentscheidungen wird dann gesprochen, wenn der Entscheidungsspielraum durch Regelungen und Vorschriften, deren

---

1) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 61

2) Ebenda, S. 61

3) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft: Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen, a. a. O.

Wurzeln in Unternehmerentscheidungen zu suchen sind, weitgehend eingeengt ist. Die Bezeichnung "Entscheidung" ist für diese Art von Ausführungsprozessen noch gerechtfertigt, "weil fast immer aus der menschlichen Natur heraus ein wenn auch noch so geringer Grad von Freiheit und Willkür gegeben ist."<sup>1)</sup> Die so charakterisierten Ausführungsentscheidungen haben zwar eine gewisse Ähnlichkeit mit Routineentscheidungen, sind aber, wie ausdrücklich betont wird, keineswegs mit diesen identisch.

"Routine ist eine Angelegenheit der inneren Arbeitsökonomie - man will und braucht nicht in Wiederholungsfällen dieselbe Gedankenarbeit zu leisten wie beim ersten Auftreten des Problems - und trifft gerade den Freiheitsbereich, der dem Individuum bei seinen Entscheidungen verbleibt, und nicht den von außen her festgelegten Bereich. Routineentscheidungen finden sich also nicht nur auf der Ebene der Ausführung, sondern auch dort, so dem einzelnen ein erheblich größerer Freiheitsbereich verbleibt als bei bloßen Ausführungsentscheidungen."<sup>2)</sup>

Die eigentliche Gliederung der Entscheidungsarten beruht auf der Bildung von Gegensatzpaaren, die aus den spezifischen Eigenheiten des Unternehmungsablaufes abgeleitet werden. Im einzelnen wird unterschieden:<sup>3)</sup>

- 1) Nach Objekt und Tragweite einer Entscheidung zwischen strukturbestimmenden und ablaufbestimmenden Entscheidungen;
- 2) nach dem Anlaß der Entscheidung zwischen Initiativentscheidungen und Anpassungsentscheidungen;
- 3) Nach dem Gesichtspunkt der Übertragbarkeit zwischen delegierbaren und nicht delegierbaren Entscheidungen;
- 4) Nach dem Zustandekommen der Entscheidung zwischen Einzelentscheidungen und Gruppenentscheidungen.

---

1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 687

2) Ebendort, S. 688

3) Ebendort, S. 706

Für die Autoren dieses Gliederungssystems bleibt bei der Analyse der so gebildeten Entscheidungsarten stets der Gesichtspunkt ausschlaggebend, "wann eine solche Entscheidung bedeutsam genug ist, um als unternehmerische Entscheidung zu gelten."<sup>1)</sup>

## 2. Die Investitionen als Gegenstand unternehmerischer Entscheidungen

### a) Klassifizierung der Investitionsarten

In der Realität ergeben sich je nach Art der Investition unterschiedliche Entscheidungssituationen im Hinblick auf Wirkung, Tragweite und Zustandekommen der Entscheidungen. Die systematische Erfassung und Gliederung betrieblicher Investitionsentscheidungen kann aus diesem Grunde nicht ohne Berücksichtigung der verschiedenen Investitionsarten erfolgen.

Die Gliederungen der Investitionsarten in der Literatur sind nahezu ebenso uneinheitlich wie die Bestimmungen des allgemeinen Investitionsbegriffes.<sup>2)</sup> Im folgenden wird die Klassifikation Heinens

---

1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 706

2) So richtet z. B. RUCHTI seine Gliederung der Investitionsarten an der Form der Kapitalverwendung aus und unterscheidet zwischen "Kapitalinvestitionen", "Reinvestitionen" und "Zusatzinvestitionen". Kapitalinvestitionen "liegen vor, wenn die Gebrauchsgüter aus dem Gegenwert des Kapitals, also von außen kommenden Mitteln beschafft werden." Als Reinvestitionen bezeichnet RUCHTI "Erneuerungen aus liquiden Mitteln der Abschreibungsgegenwerte." Von Zusatzinvestitionen ist nach RUCHTI immer dann zu sprechen, wenn liquide Mittel aus Abschreibungen zu Betriebserweiterungen verwendet werden. Vgl. RUCHTI, H.: Die Abschreibung, a. a. O., S. 111

Eine andersartige Systematisierung findet sich bei LOHMANN. Von ihm werden zwei Hauptinvestitionsarten gebildet: 1. die "Realinvestition", die bei einer Einkleidung von Finanzmitteln in Sachgüter des Anlage- und des Umlaufvermögens gegeben ist; 2. die "finanzielle Investition" - eine Bezeichnung, die bei einer Anlage von Geldmitteln im Finanzvermögen anzuwenden sei. Vgl. LOHMANN, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 161

(Fortsetzung der Fußnote auf Seite 38)

zugrunde gelegt. Heinen teilt die Investitionsarten in zwei Hauptgruppen auf, die als Anfangsinvestitionen und als laufende Investitionen bezeichnet werden. Diesen beiden Kategorien sind verschiedene Unterarten zugeordnet, wie aus der nachstehenden Übersicht zu entnehmen ist:<sup>1)</sup>

Investitionsarten  
=====

ANFANGSINVESTITION

↓  
  
Errichtungs-  
investitionen

LAUFENDE INVESTITION

Ersatz-  
investitionen

Reine Ersatz-  
investitionen  
  
Großreparaturen

Ergänzungs-  
investitionen

Erweiterungs-  
investitionen  
  
Modernisierungs-  
investitionen  
  
Rationalisierungs-  
investitionen  
  
Umstellungs-  
investitionen  
  
Sonstige  
Investitionen

Dieses Gliederungssystem kommt besonders den Einteilungsgewohnheiten der Praxis entgegen. Es entspricht dem eingangs dieser Arbeit gewählten Investitionsbegriff am besten.

---

Fortsetzung der Fußnote 2) von S. 37

Wie die Gliederung RUCHTIS erscheint auch die Klassifikation LOHMANN'S im Hinblick auf den in der Einleitung zugrunde gelegten Investitionsbegriff als unzweckmäßig. Terminologisch unglücklich ist insbesondere der Begriff der finanziellen Investition, den auch PREISER ablehnt: "Da aber der Kauf von Produktivgütern und die Bereitstellung des Kapitals grundverschiedene Dinge sind und da der Terminus 'Investition' für das erstere unentbehrlich ist, so empfiehlt es sich, die finanzielle Investition je nach dem Zusammenhang entweder 'Finanzierung' oder 'Anlage' zu nennen." PREISER, E.: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, Göttingen 1957, S. 102

1) Vgl. HEINEN, E.: Industrielle Investitionsplanung, a. a. O., S. 2876

## ANFANGSINVESTITIONEN

Unter Anfangs- oder Errichtungsinvestitionen versteht man "die Vereinigung von Investitionsgütern zu einer neuen Betriebsanlage."<sup>1)</sup> Diese von Lohmann als erstmalige Investition bezeichnete Investitionsart ist somit durch finanzielle Aufwendungen gekennzeichnet, die der Beschaffung, Aufstellung und Zusammenfügung der Produktions- und Verwaltungsapparatur eines neu gegründeten Unternehmens dienen. Zu den Anfangsinvestitionen zählen beispielsweise die erstmalige Errichtung von Fabrikations-, Lager- und Verwaltungsgebäuden, der Bau von Hof- und Verladeanlagen sowie der Kauf und die Installierung von Maschinen, Aggregaten und sonstigen Betriebseinrichtungen.

## LAUFENDE INVESTITIONEN

Den Anfangsinvestitionen stehen alle Investitionsprojekte gegenüber, die während des Bestehens einer Unternehmung aus den verschiedensten Anlässen heraus verwirklicht werden. Innerhalb der laufenden betrieblichen Investitionstätigkeit ist zwischen Ersatz- und Ergänzungsinvestitionen zu unterscheiden.

### Ersatzinvestitionen

Ersatzinvestitionen dienen der Erhaltung der Anlagensubstanz.<sup>2)</sup> Die volkswirtschaftliche Definition des Begriffs der Ersatzinvestitionen läuft darauf hinaus, hierunter lediglich Vorkehrungen und Maßnahmen zu verstehen, die der Aufrechterhaltung eines einmal erreichten Leistungspotentials dienen.<sup>3)</sup> Diese Ersatzinvestitionen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur bisweilen auch als "reine" Ersatzinvestitionen bezeichnet. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht werden aber auch solche Projekte den Ersatzinvestitionen zugerechnet, deren Einsatz mit Leistungsveränderungen bzw. Preis-

---

1) HEINEN, E.: Industrielle Investitionsplanung, a. a. O., S. 2876

2) Ebendort, S. 2876 f.

3) Vgl. EISENDRATH, E.: Anlagevermögen und Dekapitalisation in der deutschen Industrie, Berlin 1950, S. 40

differenzen gegenüber ausgetauschten Betriebseinrichtungen verbunden ist.<sup>1)</sup>

In der Regel werden zu den Ersatzinvestitionen auch Großreparaturen gezählt. Hierunter versteht man das Auswechseln unbrauchbar gewordener Anlagenteile, die zur Aufrechterhaltung der betrieblichen Leistungsbereitschaft unentbehrlich sind.<sup>2)</sup>

### Ergänzungs- oder Anpassungsinvestitionen

An die Stelle des von Heinen und Lohmann verwendeten Sammelbegriffs der Ergänzungsinvestition soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit der von uns gewählte Begriff der Anpassungsinvestition treten. Der Terminus Ergänzungsinvestition wird dem ihm zugrunde liegenden Sachverhalt nicht in jeder Weise gerecht. So weist z. B. Plapperer darauf hin, daß die unter dieser Begriffskategorie zusammengefaßten Investitionsarten "keinesfalls zwangsläufig eine

- 
- 1) Ersatzvorhaben, die eine Hebung des betrieblichen Leistungsniveaus bedingen, gehören nach der volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise zu den Neu- oder Erweiterungsinvestitionen. Eine derartig scharfe Trennung ist insofern wirklichkeitsfremd, als der Ersatz eines Anlagegutes durch ein anderes mit gleicher Leistungsfähigkeit zu den gleichen Anschaffungspreisen in der Praxis durchweg nie vorgenommen werden kann. Nach FORSTER stellt die Differenz zwischen dem Preis einer alten und dem Preis einer neuen Anlage eine Neuinvestition dar. Vgl. FORSTER, K.H.: Finanzierung durch Abschreibungen nach den Ergebnissen von DM-Bilanzen, Stuttgart 1953, S. 12 f. Noch schärfer sucht SCHINDLER Ersatz- und Neuinvestitionen gegeneinander abzugrenzen, indem er nicht nur den höheren Preis einer Ersatzanlage, sondern auch eine Leistungserhöhung bei unverändertem Anschaffungspreis als Neuinvestition bezeichnet. Vgl. SCHINDLER, H.: Investitionsrechnungen in Theorie und Praxis, Diss. Meisenheim 1955, S. 6
  - 2) Die aus Großreparaturen resultierenden Wertsteigerungen können mitunter so groß sein, daß die ursprünglich vorhandene Kapazität beträchtlich gesteigert wird. Ob es sich in derartigen Fällen noch um Großreparaturen handelt oder um "Umbauinvestitionen", kann nach H. SCHNEIDER nur am Einzelbeispiel geklärt werden. Nach seiner Auffassung dürfte sich in der Mehrzahl dieser Fälle um Erweiterungsinvestitionen handeln. Vgl. SCHNEIDER, H.: Die Grundlagen der Investitionstätigkeit in der betrieblichen Praxis, a. a. O., S. 11 ff.

Vergrößerung des Betriebsaggregates bzw. einen Mehreinsatz an Betriebsmitteln zur Folge haben müssen. Etwas 'ergänzen' heißt im allgemeinen: dem Vorhandenen 'etwas hinzufügen'. Diese Voraussetzung ist jedoch bei den Modernisierungs-, Rationalisierungs- und Umstellungsinvestitionen nicht immer gegeben. <sup>1)</sup>

### Erweiterungsinvestitionen

Nach Lohmann kommen Erweiterungsinvestitionen in Betracht, "wenn Kostenvorteile wahrgenommen oder erhöhter Nachfrage entsprochen werden soll. <sup>2)</sup> Während Lohmann mit dieser Begriffsbestimmung lediglich die induzierten Erweiterungsvorhaben anspricht, dehnt Heinen - indem er die unternehmerischen Erwartungen hinsichtlich größerer Absatzmöglichkeiten als zweiten Ursprung von Erweiterungsprojekten nennt - den Begriff auch auf die autonome Investitionstätigkeit marktwirtschaftlich arbeitender Unternehmungen aus. <sup>3)</sup>

- 
- 1) Mit dem Begriff der Anpassungsinvestition läßt sich darlegen, daß das Charakteristikum der hierunter zusammengefaßten Investitionsarten eine bestimmte Form der betrieblichen Anpassung ist: Erweiterungsinvestitionen dienen generell der Anpassung des Produktionsmittelbestandes an die vom Markt gegebenen oder von ihm erwarteten Möglichkeiten einer Ausdehnung des Absatzvolumens, Modernisierungsinvestitionen sind durch die ständige Anpassung der Betriebsausrüstung und der Fertigungsverfahren an den technischen Fortschritt gekennzeichnet, mit Hilfe der Rationalisierungsinvestitionen wird die vorhandene Anlagenausrüstung kostenmäßig den Veränderungen der Wettbewerbslage angepaßt und schließlich bewirken Umstellungsinvestitionen eine Anpassung an Änderungen der Unternehmungsziele. Vgl. PLAPPERER, K.: a. a. O., S. 29 ff.
  - 2) LOHMANN, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 173
  - 3) Vgl. HEINEN, E.: Industrielle Investitionsplanung, a. a. O., S. 2877; Zum Begriffspaar der autonomen und der induzierten Investitionen vgl. MEINHOLD, H.: Artikel Investitionen, in: HdSW, Band 5, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1955/56, Sp. 335 f. Eine umfassende Definition der Erweiterungsinvestitionen findet sich bei MELLER, der unter Erweiterungsprojekten die Ausgaben versteht, "die zum Ziel haben, (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 42)

## Modernisierungs- und Rationalisierungsinvestitionen

Modernisierungs- und Rationalisierungsinvestitionen haben zahlreiche Berührungspunkte.<sup>1)</sup> Beide erfolgen zu dem Zweck, durch technische und organisatorische Verbesserungen ein Höchstmaß an Produktivität zu gewährleisten.

Das Wesen der Modernisierungsinvestitionen besteht nach Heinen darin, daß grundsätzlich die gleichen Produkte mit anderen Verfahren und moderneren Anlagen hergestellt werden.<sup>2)</sup>

"Eine Rationalisierungsinvestition besteht im Austausch einer Anlage oder in der Änderung der Organisation zum Zwecke der Kosteneinsparungen bei gleichen Leistungen, oder einer die Kostenerhöhung überkompensierenden Leistungssteigerung."<sup>3)</sup> Mithin umschließen Rationalisierungsinvestitionen "alle Maßnahmen und Anlagenzugänge, die notwendig sind, um einen Arbeitsgang technologisch zu vervollkommen und dadurch letzten Endes kostensparend zu gestalten."<sup>4)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 41

die bestehende Kapazität vorhandener Produktionsanlagen ohne Veränderung der Produkte selbst zu vergrößern oder aber die Fabrikationslager- und Verladeanlagen, evtl. sogar Transporteinrichtungen, für neue Produkte zu schaffen." MELLER, F.: Betriebliche Investitionen - Begriffsfragen und rechnerische Kontrollprobleme, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1958, S. 377

1) "Rationalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen decken sich in der Regel wohl häufig, verlaufen aber mitunter auch gegenläufig, was der Einsatz von modernen, aber unwirtschaftlichen 'Maschinen' immer wieder beweist." PLAPPERER, K.: a. a. O., S. 30

2) HEINEN, E.: Industrielle Investitionsplanung, a. a. O., S. 2877

3) Ebenda, S. 2877

4) MELLER, F.: Betriebliche Investitionen, a. a. O., S. 377

Mit dem kostensenkenden Effekt ist zumeist auch eine leistungssteigernde Wirkung der Rationalisierungsinvestitionen verbunden. Nicht immer ist deshalb die Einordnung von Rationalisierungsvorhaben ohne weiteres möglich. Nach SCHNEIDER kann diese Investitionsart den Ersatzinvestitionen zugerechnet werden, weil es sich vielfach um den Ersatz unwirtschaftlich gewordener Anlagen handelt. Nachdem Rationalisierungseffekte andererseits auch durch die Aufstellung zusätzlicher Anlagen erzielt werden können, kann nach SCHNEIDERS Auffassung jede zum Zwecke der Rationalisierung (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 43)

## Umstellungs- und sonstige Investitionen

Umstellungsinvestitionen erfolgen bei Änderungen der Unternehmungsziele.<sup>1)</sup> Es handelt sich hierbei um das Verringern oder völlige Einstellen der bisherigen Produktion bei gleichzeitiger Neuaufnahme ähnlicher oder anderer Erzeugnisse in das Fertigungsprogramm.

Die sonstigen Investitionen umschließen die Erstellung von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie alle Investitionen des Sozialbereiches.

### b) Gliederung der Investitionsentscheidungen nach Objekt und Tragweite

#### (Struktur- und ablaufbestimmende Entscheidungen)

Schon der Überblick über die Investitionsarten läßt die Tatsache sichtbar werden, daß es sich bei den Investitionsentscheidungen um grundlegende unternehmerische Entscheidungen handelt.<sup>2)</sup>

Der mit dem Produktionsprozeß gekoppelte Investitionsprozeß stellt ein Grundelement des unternehmerischen Handelns dar. Ein wesentliches Merkmal der Investitionsentscheidungen bilden die Wirkungen, die von ihnen auf die Struktur des Unternehmens ausgehen.

Bereits durch die sich an den Gründungsakt<sup>3)</sup> anschließenden

---

Fortsetzung der Fußnote 4) von Seite 42

vorgenommene Investition gleichzeitig Ersatz- und Erweiterungsinvestition sein, wie umgekehrt jede Erweiterungsinvestition Rationalisierungswirkungen zur Folge haben müßte. Vg. SCHNEIDER, H.: Die Grundlagen der Investitionstätigkeit in der betrieblichen Praxis, a. a. O., S. 11 ff.

1) HEINEN, E.: Industrielle Investitionsplanung, a. a. O., S. 2877

2) Vgl. KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 27

3) Nach BECKMANN ist streng zwischen Gründung und Errichtung zu unterscheiden. Unter Gründung ist die formaljuristische Entstehung einer Unternehmung zu verstehen, während die Errichtung erst mit der Kapitaleinkleidung in Produktionsmittel im weitesten Sinne des Wortes beginnt. Vgl. BECKMANN, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, 2. Aufl., Stuttgart 1956, S. 99

Errichtungsinvestitionen, deren Umfang und Zusammensetzung durch die Zielentscheidungen über die Unternehmungsart und das Produktionsprogramm determiniert werden, wird die Organisationsstruktur des Unternehmens entscheidend geprägt und damit auch die Unternehmungspolitik in ihren Grundzügen festgelegt.<sup>1)</sup>

Die Anfangsinvestitionen beruhen auf Entscheidungen über Größe und Gestalt der betrieblichen Produktionsausrüstung, den Umfang und die Art des Beschaffungs- und Vertriebssystems und beeinflussen darüber hinaus den gesamten personellen und organisatorischen Aufbau des Unternehmens. Das Gefüge der in der Errichtungsperiode zu treffenden Investitionsentscheidungen bildet einen Kombinationsprozeß, der die substantiellen Voraussetzungen zur Erfüllung der unternehmerischen Zielsetzungen vermittelt. In diesem Sinne sind Investitionsentscheidungen strukturbestimmende Mittelentscheidungen, die auf der Grundlage potentieller Dateninkongruenz auf der Gütereinsatzseite getroffen werden.

"Strukturbestimmend sind auch alle späteren Entscheidungen, die eine Änderung der Unternehmungsstruktur bewirken, z. B. Entscheidungen über Erweiterung oder Einschränkung der Produktionskapazitäten, Einführung neuer Produktionsmethoden, Aufnahme eines neuen Produktes, Änderungen in der Struktur der Absatzwege, etwa Umgehung des Großhandels und direkte Belieferung des Einzelhandels, Änderung der Rechtsform und damit auch der Finanzstruktur, etwa durch Umwandlung einer Personen-Unternehmung in eine Aktiengesellschaft." 2)

Strukturbestimmende Auswirkungen resultieren somit auch aus der gesamten laufenden Investitionstätigkeit während des Bestehens einer Unternehmung, gleichgültig, ob sich diese in Form von Erweiterungsvorhaben, Umstellungsinvestitionen, Rationalisierungsprojekten oder anderer Investitionsarten vollzieht.

Die Ursachen dieser strukturbeeinflussenden Effekte lassen sich im wesentlichen auf vier Faktoren zurückführen, welche für investitions-

---

1) Zu der Festlegung der Unternehmungspolitik auf weite Sicht vgl. GUTENBERGS Ausführungen in: Unternehmensführung, a. a. O., S. 61 ff.

2) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 706

politische Entschlüsse kennzeichnend sind:

1. auf die Zukunftsbezogenheit unternehmerischer Investitionsentscheidungen;
2. auf die mit ihnen verbundene meist langfristige Kapitalbindung;
3. auf die Interdependenzwirkungen betrieblicher Investitionsvorhaben und
4. auf die mangelnde Korrigierbarkeit von Investitionsentscheidungen.

Zu 1.:

"Die augenscheinlichste Eigenschaft von Investitionsentscheidungen ist", wie Katona schreibt, "darin beschlossen, daß sie sich auf die Zukunft beziehen. Sie können einen Zeitraum von einigen Jahren, ja selbst von vielen Jahren umspannen."<sup>1)</sup> Die Konsequenzen von Investitionsentscheidungen erstrecken sich in der Regel über Zeiträume, deren Länge die zeitliche Bindung nahezu aller übrigen unternehmerischen Entscheidungen übertrifft. Unter anderem beruht die Zukunftsbezogenheit nach Katona auf der Tatsache, daß sich zwischen die Vollzugsentscheidung und den effektiven Anlageneinsatz ein "time-lag" schiebt, welcher bei Großprojekten - etwa beim Aufbau größerer Zweigbetriebe - besonders augenfällig wird.<sup>2)</sup>

"Gelegentlich mag natürlich", so räumt Katona ein, "der zeitliche Abstand zwischen der Investitionsentscheidung und der Verwendung der neuen Anlage recht kurz sein, dennoch scheinen sich aber die Überlegungen eher auf die Zukunft als auf die Gegenwart zu beziehen."<sup>3)</sup> Prinzipiell läßt sich also die Investitionsentscheidung zu jenen Entscheidungstypen zählen, die nicht unmittelbar nach dem Abschluß des

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 294

2) Vgl. KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 294 "Wenn ein öffentlicher Versorgungsbetrieb sich zum Beispiel zur Errichtung eines neuen Elektrizitätswerkes entschließt, so können einige Jahre vergehen, ehe das Werk mit der Stromerzeugung beginnt."

3) Ebenda, S. 294

Entscheidungsprozesses realisiert werden können. Im Gegensatz dazu stehen z. B. Entscheidungen über die Stilllegung von Betriebsteilen oder über die Veränderung der Produktpreise als Entschlußtypen, welche ohne nennenswerte Verzögerungen in die Wirklichkeit umgesetzt werden können.

Die ausgeprägte Zukunftsbezogenheit der Investitionsentscheidungen wird besonders im Hinblick auf die allgemein ins Gewicht fallende langfristige Kapitalbindung deutlich, die naturgemäß mit Investitionsvorhaben verbunden ist.

#### Zu 2.:

"Die Langfristigkeit ist ein besonderes Merkmal der Investitionspolitik, das sich aus dem Charakter der Investition als langfristige Kapitalverwendung ergibt."<sup>1)</sup> Indem die Investitionsentscheidungen betriebliches Kapital über längere Zeiträume binden, legen sie auch die Ziele der Unternehmungspolitik für bestimmte Perioden fest.<sup>2)</sup> Solange aber Zielvariationen infolge der Kapitalfestlegung weitgehend unterbunden sind, bleibt auch die bestehende Unternehmungs- und Betriebsstruktur in ihren Grundzügen unverändert.

#### Zu 3.:

Mehr als die meisten übrigen Entscheidungen des Unternehmungsbereiches bildet der Komplex der Investitionsentscheidungen ein gesamtbetriebliches Problem. Entscheidungen über die Durchführung von Investitionsvorhaben beziehen sich in der Regel nicht allein auf Bestand und Zusammensetzung des Anlagevermögens, sondern schlagen sich in ihren Auswirkungen auch in der Struktur des Umlaufvermögens nieder.<sup>3)</sup> Auch das Verhältnis der Vermögens-

---

1) BRANDT, H.: Investitionspolitik des Industriebetriebs, Wiesbaden 1959, S. 15

2) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 1

3) Vgl. ebendort, S. 52

arten zueinander wird von ihnen berührt. Investitionsentscheidungen sind grundsätzlich gleichbedeutend mit Entscheidungen über die Herabsetzung der Liquidität<sup>1)</sup> und über die Veränderung der gegenwärtigen Kostenstruktur. Im übrigen ist der gesamtbetriebliche Charakter von Investitionsentscheidungen im Hinblick auf die mit ihnen verknüpften Koordinationsfunktionen nachweisbar. Einerseits erfordern die jedem Betriebsorganismus anhaftenden Disharmonien in bestimmten Zeitabständen Investitionen zur Beseitigung von Engpässen, doch wohnt andererseits jeder zusätzlichen Investition die Tendenz zur Entstehung neuer Minimumsektoren inne, wie sie auch weitere Wünsche nach technischen Neuerungen wachzurufen pflegt.<sup>2)</sup>

Investitionspolitische Entscheidungen ragen also offensichtlich durch ihren Interdependenzcharakter aus der Fülle der betrieblichen Entscheidungen heraus. Ihre Auswirkungen bleiben nicht auf die äußere Gestalt der Unternehmungsorganisation beschränkt, sondern greifen auch auf die Struktur der Bilanz und des betrieblichen Rechnungswesens über.

#### Zu 4. :

Das Phänomen der langfristigen Kapitalbindung führt in Verbindung mit den beschriebenen Interdependenzwirkungen zu dem Ergebnis, daß Investitionsentscheidungen allgemein "nicht oder nur unter finanziellen Verlusten rückgängig gemacht bzw. korrigiert werden" können.<sup>3)</sup> "Ein Betrieb kann durch Fehlinvestitionen gezwungen sein, für einen längeren Zeitraum mit ungenügender Wirtschaftlichkeit zu produzieren, auf die Ausnutzung von Marktchancen zu ver-

- 
- 1) KATONA, G. : Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 302
  - 2) WITTMANN, W. : Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1961, S. 507
  - 3) BRANDT, H. : Investitionspolitik des Industriebetriebs, a. a. O., S. 17

zichten oder weiteres Kapital unrentabel einzusetzen."<sup>1)</sup> Im Extremfall können Fehlentscheidungen dazu führen, daß die Unternehmungsleitung veranlaßt wird, ihre gegenwärtige Zielvorstellungen zu überprüfen, aufzugeben und durch andere Zielentscheidungen zu ersetzen. In der mangelnden Korrigierbarkeit liegt mithin ein weiterer Grund für die strukturfestlegenden Effekte der in Unternehmungen zu treffenden Investitionsentscheidungen.

Auf Grund dieser strukturbestimmenden Auswirkungen können die Investitionsentscheidungen eindeutig als unternehmerische Entscheidungen angesprochen werden, "einmal wegen ihrer Bedeutung für das Schicksal des Unternehmens und zum anderen wegen ihrer Einmaligkeit. Zwar sind in jeder Unternehmung laufend strukturbestimmende Entscheidungen erforderlich, da die Unternehmungsstruktur den sich ständig ändernden Umweltbedingungen angepaßt werden muß, wenn das Unternehmen überleben soll. Aber keine dieser Entscheidungen ist gleich der anderen, und darin liegt ihre Einmaligkeit und die echte Ungewißheit über die Erfolgchancen, die sich nicht beheben läßt."<sup>2)</sup>

Ablaufbestimmende Entscheidungen betreffen nicht unmittelbar die strukturelle Zusammensetzung der Betriebs- und Unternehmensbereiche, sondern beziehen sich auf den laufenden Betriebsprozeß. Sie sind jedoch nicht ohne weiteres den Entscheidungen über die laufenden Investitionen im Sinne der vorangegangenen Klassifizierung der Investitionsarten gleichzusetzen. Vielmehr handelt es sich dabei vorwiegend um Entscheidungen, die dadurch gekennzeichnet sind, "daß der betriebliche Lenkungs- und Steuerungsprozeß soweit als möglich in ein System 'genereller Regelungen' eingepaßt wird."<sup>3)</sup>

- 
- 1) BRANDT, H.: Investitionspolitik des Industriebetriebs, a. a. O., S. 17; vgl. hierzu auch FÄNDRICH, W.: Wie können Fehlinvestitionen vermieden werden?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1958, S. 785
  - 2) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 707
  - 3) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 173

Daneben erstrecken sich ablaufbestimmende Entscheidungen auch auf Tatbestände des Betriebsablaufs, die - da sie sich nur auf Einzelfälle beziehen - zum Gegenstand "fallweiser Regelungen" werden. Sowohl generelle als auch fallweise Ablaufregelungen bilden die Grundlage für sämtliche exekutiven Tätigkeiten des Betriebsgeschehens, in deren Rahmen Ausführungsentscheidungen zu treffen sind. Die Übergänge zwischen strukturbestimmenden und ablaufbestimmenden Entscheidungen sind flüssig. "Ablaufbestimmende Entscheidungen bewirken vielfach auch Strukturänderungen, die allerdings anders als bei strukturbestimmenden Entscheidungen nicht ruckartig, sondern mehr allmählich eintreten."<sup>1)</sup> Umgekehrt wirken strukturbestimmende Entscheidungen auch auf den Betriebsablauf zurück und erhalten insoweit ablaufbestimmenden Charakter. Beispielsweise kann die Beschaffung zusätzlicher Rundstrickautomaten in einem Unternehmen der Strumpfindustrie den Übergang vom 3-Schicht-Einsatz zur 2-Schicht-Fertigung zur Folge haben und damit eine Fülle neuer ablaufbestimmender Entscheidungen auslösen. So gesehen stellen Entscheidungen über die Durchführung von Erweiterungsprojekten zwar nicht unmittelbar selbst ablaufbestimmende Entscheidungen dar, werden jedoch Anlaß zur Änderung von Ablaufprozessen.

Investitionsentscheidungen können aber auch Gegenstand ablaufbestimmender Dispositionen sein, wobei die Frage, inwieweit es hierbei zu generellen Regelungen kommt, grundsätzlich nur unter Berücksichtigung der Betriebsgröße und der Stärke der Investitionstätigkeit beantwortet werden kann. Für Kleinbetriebe bedeuten Investitionen in der Regel relativ seltene Entscheidungsanlässe, die durchweg vom Inhaber oder Geschäftsführer selbst wahrgenommen werden. In Großbetrieben aber, die durch eine intensive Investitionstätigkeit gekennzeichnet sind, kann sich die

---

1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 708

Unternehmensleitung nicht mehr jedes einzelnen Vorhabens selbst annehmen. Sie erläßt deshalb bestimmte generelle Richtlinien, in deren Rahmen sich die an untergeordnete Instanzen übertragenen Investitionsentscheidungen zu vollziehen haben. Anordnungen über die Art der Investitionen und deren Größenordnung, innerhalb derer direkt von Betriebs- oder Abteilungsleitern entschieden werden kann, stellen in diesem Zusammenhang generelle Regelungen dar, die den Ermessensspielraum der Investitionsüberlegungen zwar einengen, dennoch aber ein gewisses Maß von Entscheidungsfreiheit belassen.

Insgesamt tritt das ablaufbestimmende Element bei den Investitionsentscheidungen weit weniger in den Vordergrund als ihr strukturbestimmender Charakter. Im Vergleich zu den strukturbestimmenden Entscheidungen sind ablaufbestimmende Dispositionen in der Regel von geringerer finanzieller Tragweite und haben meist auch keine langfristigen Bindungen zur Folge; "sie verursachen geringere Umstellungskosten und können deshalb leichter geändert und an neue Bedingungen angepaßt werden."<sup>1)</sup> Keinesfalls darf aber diese Feststellung zu dem Schluß verleiten, daß lediglich den strukturbestimmenden Entscheidungen Merkmal des Unternehmerischen zuzuerkennen sei. Der Erfolg einer Unternehmung hängt nicht allein von der gegebenen Struktur ab, sondern ebenso sehr davon, wie die Struktur genutzt wird. Das aber ist eine Angelegenheit des laufenden Betriebs. Wenn die für den Unternehmungsablauf verantwortlichen Personen nicht unternehmerisch denken und handeln, wird der Unternehmungserfolg gemindert oder sogar in Frage gestellt. Die wechselseitigen Beziehungen zwischen beiden Entscheidungsarten lassen es als gerechtfertigt erscheinen, auch die ablaufbestimmenden Entscheidungen als unternehmerische Entscheidungen zu qualifizieren.<sup>2)</sup>

---

1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 708  
2) Vgl. ebenda, S. 709

c) Gliederung der Investitionsentscheidungen nach dem Entscheidungsanlaß

(Initiativ- und Anpassungsentscheidungen)

Während der überwiegende Teil der im Leben einer Unternehmung getätigten Investitionen in Form kontinuierlicher Anpassungsprozesse verläuft, erfolgen bestimmte Investitionsentscheidungen auf der Grundlage einer aktiven Produktions- und Absatzpolitik, die darauf gerichtet ist, in die bestehenden Marktverhältnisse einzugreifen, das Marktgeschehen zu verändern und in neue Bahnen zu lenken. Charakteristikum dieser letztgenannten Investitionsentschlüsse ist die Initiative, auf der sie beruhen.

Die Veränderungsbestrebungen der investierenden Unternehmen können sich dabei einerseits auf rein quantitative Markteingriffe erstrecken, wie es bei Erweiterungsvorhaben der Fall ist, die eine Umgestaltung der bestehenden Marktanteilsverhältnisse für bereits in Produktion befindliche Erzeugnisse zum Ziele haben. Auf der anderen Seite sind es Bestrebungen mehr qualitativer Art, welche neue Investitionen auslösen und z. B. im Wege von Umstellungsprojekten die Herstellung neuartiger oder veränderter Produkte ermöglichen. Auch Anfangsinvestitionen, die von neuen technischen Erfindungen ausgehen, sind hierzu zu zählen.

Unabhängig davon, ob die Durchsetzung neuer Ideen mit gestalten- den Eingriffen quantitativer oder qualitativer Art verbunden ist, sind die auf eigener Initiative fußenden Investitionsentscheidungen von völlig anderer Natur als jene, welche lediglich zur Anpassung an eingetretene oder sich abzeichnende Umweltveränderungen getroffen werden. Nicht zuletzt ist es das besondere Maß an Unsicherheit, das den Ablauf von Initiativentscheidungen kennzeichnet.

Initiativentscheidungen stellen während des Bestehens einer Unternehmung einen selteneren Entscheidungstyp dar, als man gemeinhin glaubt.

"Bei den meisten Entscheidungen handelt es sich um eine Anpassung an Änderungen der Umweltbedingungen, etwa an Produktionsstörungen durch ein Schadenfeuer oder durch eine Grippe-Epidemie unter der Belegschaft, oder an Marktänderungen, etwa durch Preissenkungen der Konkurrenz, oder an Vorgänge im Finanzmarkt, etwa durch eine plötzlich eintretende Kreditverknappung." <sup>1)</sup>

Die Differenzierung zwischen Initiativ- und Anpassungsentscheidungen entspricht weitgehend der aus der Literatur bekannten Zweiteilung zwischen autonomen und induzierten Investitionen, derzufolge die für Planung und Durchführung einzelner Investitionen entscheidenden Ertragserwartungen entweder an der zukünftigen oder an der gegenwärtigen Ertragslage orientiert sind. <sup>2)</sup> Da sich aber Initiativ- und Anpassungsentscheidungen sowohl auf gegenwärtige als auch auf zukünftige Situationen beziehen können, erweist sich das Kriterium der Erwartungsorientierung als zu eng, um gleichfalls der Differenzierung der beiden Entscheidungsarten zugrunde gelegt werden zu können. Dennoch läßt sich sagen, daß autonome Investitionen grundsätzlich Initiativentscheidungen entspringen, während induzierte Investitionen prinzipiell auf Anpassungsentscheidungen beruhen, weil sie nicht der Initiative des Unternehmers entstammen, sondern durch die Entscheidungen anderer induziert bzw. vom Markt her erzwungen werden. <sup>3)</sup> Nachdem den Investoren hinsichtlich der Anpassungsgeschwindigkeit, des Anpassungsumfangs und der Anpassungsrichtung <sup>4)</sup> ein weitgehender Bewegungsspielraum verbleibt und auch investitionspolitische Anpassungsmaßnahmen mit jener echten Ungewißheit verknüpft sind, "die das Risiko des unternehmerischen Entscheidungsprozesses kennzeichnet" <sup>5)</sup>, besitzen Anpassungsentscheidungen in der Regel ebenfalls den Charakter unternehmerischer Entscheidungen.

---

1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 709

2) Vgl. MEINHOLD, M.: Investitionen, a. a. O., Sp. 335

3) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 709

4) Vgl. BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 177 ff.

5) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 710

Werden Investitionsentscheidungen in Form von Initiativentscheidungen getroffen, dann können sie als unternehmerische Dispositionen schlechthin bezeichnet werden.

#### d) Gliederung der Investitionsentscheidungen nach dem Gesichtspunkt der Übertragbarkeit

(Delegierbare und nicht delegierbare Investitionsentscheidungen)

Unter dem Gesichtspunkt ihrer Übertragbarkeit auf die der Unternehmensleitung untergeordneten Organe können die Investitionsentscheidungen in delegierbare und nicht delegierbare Entscheidungen aufgeteilt werden.

Im vorletzten Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, daß in größeren Unternehmungen und, so ist hier zu ergänzen, im Falle von Unternehmenszusammenschlüssen nicht mehr alle Investitionsentscheidungen von den für die oberste Leitung verantwortlichen Personen selbst getroffen werden können. In größeren Unternehmenszusammenhängen ist die Fülle der von den obersten Lenkungsorganen zu bewältigenden Aufgaben so beträchtlich, daß sich das top-management nicht auch noch mit sämtlichen Detailproblemen des betrieblichen Investitionswesens auseinandersetzen kann.

Darüber hinaus sind die fachlichen Anforderungen der Führungstätigkeit in größeren Unternehmungen so vielseitig, "daß ihnen ein einzelner Unternehmensleiter nie von sich aus gerecht werden kann. Er braucht Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen; nur sie sind in der Lage, sachgerechte Entscheidungen zu fällen."<sup>1)</sup> Zudem nimmt die Überschaubarkeit des Unternehmungsablaufs mit wachsender Unternehmungsgröße ab. Das Phänomen der mangelnden Überschaubarkeit des Unternehmenszusammenhangs zwingt im Verein mit den sich ständig ändernden Marktbedingungen die Mitglieder des obersten Führungsteams dazu, ihren für Teilbereichsaufgaben verantwortlichen Mitarbeitern einen mehr oder minder großen Entscheidungsspielraum

---

1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 710

einzuräumen, wenn sichergestellt werden soll, daß die Entscheidungen in sachlicher und zeitlicher Hinsicht "jeweils den besonderen Umständen gerecht werden und so im Interesse des Unternehmungsganzen optimal sind."<sup>1)</sup>

Diese skizzenhafte Darstellung der Ursachen des Delegationsproblems mag genügen, um zu zeigen, daß nicht allein reine Ausführungsentscheidungen den Gegenstand der Übertragung von Entscheidungen bilden. Vielmehr lassen sich zwei Formen der Delegation unterscheiden:<sup>2)</sup>

Von materieller Delegation kann gesprochen werden, wenn den mittleren und unteren Instanzen innerhalb übertragener Entscheidungsbefugnisse ein deutlicher Ermessensspielraum verbleibt. Es handelt sich dabei um die Übertragung echter Entscheidungsgewalt.

Dagegen liegt eine formale Delegation von Entscheidungen vor, wenn die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen auf reine Ausführungsentscheidungen beschränkt bleibt. Das ausführende Organ handelt hierbei im Rahmen von Arbeitsanweisungen, die vorwiegend den Charakter genereller Regelungen tragen. Erweisen sich diese im Einzelfalle als nicht anwendbar, so muß die Entscheidung der vorgesetzten Dienststelle eingeholt werden. Hierbei erfolgt also keine Übertragung echter Entscheidungsgewalt, so daß eine Delegation nur der Form nach gegeben ist.

Obgleich sich eine große Zahl von Aufgaben auf untergeordnete Mitarbeiter übertragen läßt, gibt es eine Reihe von Entscheidungen, welche "die Unternehmensleitung nicht aus der Hand geben darf, wenn ihr die Führung des Unternehmens nicht entgleiten soll."<sup>3)</sup> Zu diesen nicht delegierbaren Entscheidungen

---

1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 710

2) Vgl. ebenda, S. 710

3) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 60

gehören nach Gutenberg "zweifelloso diejenigen, die für den Bestand und die Zukunft des Unternehmens von unmittelbarer Bedeutung sind und die nur aus dem Ganzen des Unternehmens heraus getroffen werden können." <sup>1)</sup> Auf den ersten Blick könnte aus dieser Feststellung der Schluß gezogen werden, daß Investitionsentscheidungen als strukturbestimmende Dispositionen ausschließlich in den Entscheidungsbereich der Unternehmensleitung fallen. Zwar können grundlegende Änderungen der Unternehmensstruktur, welche Änderungsentscheide über die gegenwärtigen Zielsetzungen voraussetzen, nur durch diejenigen beschlossen werden, denen die volle Verantwortung für das Schicksal des Unternehmens obliegt. Es gibt jedoch Strukturveränderungen verschiedenen Ausmaßes.

"Anlageinvestitionen führen, wenn es sich nicht um reine Ersatzinvestitionen handelt, immer zu Änderungen der Produktionsstruktur. Wenn man einem Werksleiter das Recht gibt, in einem bestimmten Rahmen frei über Investitionen zu entscheiden, dann bedeutet das nichts anderes als eine Delegation von strukturbestimmenden Entscheidungen." <sup>2)</sup>

Das strukturbestimmende Element allein ergibt somit keinen exakten Anhaltspunkt, um die Grenzen der Übertragbarkeit von Investitionsentscheidungen festlegen zu können. Nur in Verbindung mit dem Gewicht, das die jeweiligen Investitionsentscheidung für das Unternehmungsganze besitzt, lassen sich diese Grenzen auffinden.

In der Unternehmenspraxis haben sich für die Delegation von Investitionsentscheidungen bestimmte Grundsätze herausgebildet, nach denen der Rahmen der Übertragbarkeit festgelegt wird. So bleiben Erweiterungsvorhaben, Umstellungsinvestitionen, Forschungs- oder Entwicklungsprojekte sowie Investitionen des Sozialbereiches in der Regel grundsätzlich, alle übrigen

---

1) GUTENBERG, E. : Unternehmensführung, a. a. O., S. 61

2) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 711

Investitionsarten ab einer bestimmten Größenordnung der Genehmigung durch die Unternehmensspitze vorbehalten. Diese Größenordnungen - gemessen an der Höhe der Finanzmittel, die durch ein Projekt gebunden werden - sind unterschiedlich. Sie wechseln mit der Unternehmungsgröße, der Rechtsform, dem Unternehmungsstatut und den individuellen Führungsgrundsätzen der verantwortlichen Leiter.

Aus der Tatsache, daß ein nicht unwesentlicher Teil der im Bereich des Investitionswesens anfallenden Entscheidungen delegiert werden kann und wird, ist zu schließen, "daß auch unternehmerische Entscheidungen delegiert werden können, denn strukturbestimmende Entscheidungen sind immer unternehmerische Entscheidungen."<sup>1)</sup> Unternehmerische Entscheidungen, die in Großunternehmen zu treffen sind, können und müssen delegiert werden, "weil der Erfolg des Unternehmungs- ganzen wesentlich davon abhängt, daß unternehmerisches Denken und Handeln im ganzen Bereich der Unternehmungshierarchie bestimmend ist."<sup>2)</sup>

#### e) Gliederung der Investitionsentscheidungen nach ihrem Zustandekommen

##### (Einzel- und Gruppenentscheidungen)

Die Unterscheidung zwischen delegierbaren und nicht delegierbaren Investitionsentscheidungen läßt bereits einen Teil der organisatorischen Probleme sichtbar werden, die mit dem Investitionsprozeß größerer Unternehmungen verknüpft sind. Von dem Organisationsphänomen gehen so starke Rückwirkungen auf den Ablauf des betrieblichen Investitionsgeschehens aus, daß seine Berücksichtigung unerläßlich ist, wenn man zu einem Verständnis des realen Investitionsverhaltens kommen will.<sup>3)</sup> Die

---

1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 711  
2) Ebenda, S. 711

3) Vgl. MARCH, J. G. und SIMON, H. A.: Organizations, a. a. O. 1958, S. 47 "Viele Zentralprobleme für die Untersuchung des mensch- (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 57)

Gruppenentscheidung steht deshalb im Mittelpunkt der folgenden Betrachtung.

Zwar ist die gedankliche Vorstellung des Begriffs der unternehmerischen Entscheidung eng mit der Vorstellung einer Einzelentscheidung verbunden. "Das Unternehmerische hat einen ausgesprochen persönlich-individuellen Charakter: Initiative, Durchsetzungsvermögen und Wagemut sind in erster Linie individuelle Eigenschaften und nicht so sehr Eigenschaften von Personengruppen."<sup>1)</sup> Tatsächlich aber werden unternehmerische Investitionsentscheidungen in Form von Einzelentscheidungen vorwiegend nur dort gefällt, wo Unternehm e r und Unternehm u n g eine Einheit darstellen. Diese Fiktion ist weitgehend nur in der Einmannunternehmung, also in Kleinstbetrieben des Handels und des Handwerks erfüllt.<sup>2)</sup> Mit zunehmendem Größenwachstum tritt

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 56

lichen Verhaltens ergeben sich erst aus dem Zusammenwirken der Teilsysteme (subsystems) innerhalb der gesamten Organisationsstruktur."

- 1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 711
- 2) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 52 und S. 54

Die Annahme, daß sich Investitionsentscheidungen im Sinne von Einzelentscheidungen bilden, entspricht dem Rahmen, innerhalb dessen das Entscheidungsproblem von den Vertretern der klassischen Investitionstheorie diskutiert wurde. "Die klassische Theorie sah ... die Unternehmung als eine in sich widerspruchsfreie, reibungslos arbeitende Entscheidungseinheit an. Sie abstrahierte bewußt oder unbewußt von den Problemen der Organisation, von dem Prozeß der inneren Willensbildung" (BUSSE VON COLBE, W.: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1964, S. 620; vgl. hierzu auch GUTENBERG, E.: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin und Wien 1929, S. 26). In der traditionellen Investitionstheorie ist über die Wechselwirkungen der planenden und ausführenden Tätigkeiten der sich innerhalb organisatorischer Zusammenhänge befindlichen Menschen keine Aussage enthalten. Die Auswirkungen divergierender Individualzielsetzungen der Mitglieder von Entscheidungsgremien bleiben unberücksichtigt, desgleichen ihr psychologisches Verhalten. (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 58)

jedoch die Gruppenentscheidung in der Vordergrund.<sup>1)</sup> Gruppenentscheidungen liegen immer dann vor, wenn am Entscheidungsprozeß zwei oder mehr Personen beteiligt sind. Hierbei können verschiedene Formen unterschieden werden.

Gruppenentscheidungen im eigentlichen Sinne liegen vor, wenn mehrere am Entscheidungsprozeß mitwirkende Personen oder Personengruppen die Entscheidung gemeinsam vorbereiten und gemeinsam treffen.

Von uneigentlichen Gruppenentscheidungen kann dagegen gesprochen werden, wenn die Vorbereitung von Entscheidungen zwar durch mehrere Personen erfolgt, die Letztentscheidung jedoch von einer Einzelperson getroffen wird.<sup>2)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 2) von Seite 57

Ihre Entscheidungsmodelle sind - nachdem die in der Organisation tätigen Menschen unter instrumental Aspekten betrachtet werden - vorzugsweise technisch orientiert. Vgl. SIMON, H. A.: A Comparison of Organization Theories, in: Review of Economic Studies, Vol. XXI, 1953/54, S. 40. Ausgangspunkt der klassischen Unternehmungstheorie bildet die Annahme, "daß der Unternehmer direkt auf (mehr oder weniger) willenslose Produktionsfaktoren einwirkt. Ein Kommunikationssystem wird nicht angegeben. Die Produktionsfaktoren wissen laut Voraussetzung sofort, was von ihnen erwartet wird und fügen sich dem ohne weiteres. Falsche Informationen, Fehlen von Informationen und einander widersprechende Informationen sind nicht vorhanden. Kurz, es besteht keine Organisation. Das Verhalten der Unternehmen ist von Überlegungen der internen Organisation unabhängig." (COOPER, W. W.: A Proposal for Extending the Theory of the Firm, in: Quarterly Journal of Economics 1951, S. 87)

- 1) Vgl. ALBACH, H.: Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 241

"Mit wachsender Unternehmungsgröße aber können nicht mehr alle Entscheidungen von einem einzigen Menschen vorbereitet, getroffen und ausgeführt werden. Der Entscheidungsprozeß muß in seine Komponenten aufgespalten werden. Die Entscheidungskomponenten werden an Abteilungen delegiert."

- 2) Vgl. hierzu die Unterscheidung zwischen Direktorial- und Kollegialsystem bei GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 45 ff., die zu der obigen Differenzierung bestimmte Parallelen aufweist.

Für das Vorherrschen von Gruppenentscheidungen im Investitionswesen größerer Unternehmung lassen sich im wesentlichen zwei Gründe nennen:<sup>1)</sup>

(1) Die finanzielle Tragweite und die organisatorischen Rückwirkungen sind bei bedeutenden Investitionsvorhaben so beträchtlich, daß ein einzelner allein die Verantwortung hierfür weder übernehmen will noch kann.

(2) "In Großunternehmungen und bei starker Investitionstätigkeit ist das oberste Lenkungsorgan nicht in der Lage, jede einzelne Anlagenbeschaffung selbst zu prüfen und zu verabschieden."<sup>2)</sup>

Das ergibt sich schon aus der Tatsache, daß sich die mit der Vorbereitung und Planung größerer Investitionsprojekte verbundenen Aufgaben auf alle betrieblichen Teilbereiche erstrecken, die von den Auswirkungen der Vorhaben unmittelbar betroffen oder nur berührt werden. Neben technischen Analysen und Marktforschungsaufgaben werden zumeist auch Dispositionen erforderlich, welche Änderungen im Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums<sup>3)</sup> zur Folge haben. Darüber hinaus wirft die Finanzierung von Investitionen besondere Probleme auf, deren Vernachlässigung gefährlich werden kann, "weil in diesem Falle die Investitionen zwar begonnen, aber aus Mangel an Mitteln nicht zu Ende geführt werden können."<sup>4)</sup>

Die mit diesen Detailproblemen zusammenhängenden Aufgaben werden den zuständigen Mitgliedern der Unternehmungsorganisation übertragen, die so die Möglichkeit erhalten, ihre eigenen Auffassungen, Wertungen und Ziele in den Entscheidungsprozeß einzufügen. Insofern ist die Entscheidung nicht mehr als eine

---

1) Vgl. Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 711

2) KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 55

3) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 3. Aufl., a. a. O., S. 15

4) GÜNTHER, H.: Planung und Kontrolle betrieblicher Investitionen aus der Sicht des Finanzkaufmanns, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1954, S. 575

Einheit zu betrachten, "sondern als komplexes Phänomen, das sich aus vielen Entscheidungskomponenten zusammensetzt und räumlich und zeitlich geordnet werden muß. Der Gedanke, daß jede unternehmerische Entscheidung einen Komplex von Teilentscheidungen darstellt, bildet folglich die Grundlage für die Organisation des Unternehmens."<sup>1)</sup> Die Komplexität der Investitionsentscheidungen nimmt im allgemeinen zu, je größer die Unternehmung und je verzweigter ihre interne Organisation wird. Ihr größtes Ausmaß erreicht sie in der Regel im Falle von Unternehmungszusammenschlüssen, denn "in Konzerngesellschaften sind die Investitionsplanungen der Tochtergesellschaften weitgehend von der Genehmigung der Obergesellschaft abhängig gemacht."<sup>2)</sup>

Auf die vielfältigen Spielarten der Organisation betrieblicher Investitionsentscheidungen, die in den letzten Jahren Gegenstand empirischer Untersuchungen<sup>3)</sup> waren, kann hier nur in groben

- 
- 1) ALBACH, H.: Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a. a. O., S. 241; vgl. auch HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 55 sowie MARCH, J. G. und SIMON, H. A.: a. a. O., S. 147. Ein großer Teil der in der Unternehmung tätigen Menschen nimmt, wie HEINEN in Anlehnung an MARCH und SIMON konstatiert, am organisatorischen Entscheidungsprozeß teil, wobei die einzelnen Organisationsmitglieder - soziologisch betrachtet - mehr oder weniger komplexe "Rollen" ausfüllen. "Wesentliche Komponenten dieser Rollen stellen die 'Tätigkeitsfelder' (field of actions), d. h. die leitenden, verbindenden und ausführenden Funktionen der Organisationsträger dar. Das Verhalten der Einzelindividuen im Entscheidungsprozeß determiniert somit das Verhalten der Organisation als Ganzes."
  - 2) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 41; vgl. hierzu auch GASSER, Chr.: Die Organisation amerikanischer Konzerne, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1953, S. 188 und S. 194.
  - 3) Vgl. KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 55 ff.; OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 40 ff.; GUTENBERG, E.: Untersuchungen über Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen, a. a. O., S. 165 ff.; KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 68 ff.

Umrissen Bezug genommen werden. "In modernen Großunternehmen sind die Investitionsentscheidungen nicht nur das Ergebnis einer Entscheidung der Unternehmensleitung, also der Geschäftsführung bzw. der Anteilseigner, sondern oft ein Kompromiß aus den Präferenzfunktionen der verschiedenen Abteilungen innerhalb der Unternehmung selbst, welche Investitionsvorschläge machen."<sup>1)</sup>

Zwar bleibt die Genehmigung bzw. die Letztentscheidung über Investitionsvorhaben, die bestimmte Größenordnungen überschreiten, im Normalfalle dem obersten Führungsorgan vorbehalten<sup>2)</sup>, doch ist dieses auf die planenden und vorbereitenden Tätigkeiten der ihm untergeordneten Instanzen angewiesen. Nur "in Klein- und Mittelbetrieben sowie in straff zentral gelenkten Großbetrieben verzichtet der Vorstand (oder das entsprechende Organ) weitgehend auf die vorherige Beratung von Anlagebeschaffungen mit untergeordneten Leitungsstellen"<sup>3)</sup>. Der sich auf der obersten Führungsebene vollziehende Entscheidungsprozeß ist unterschiedlich organisiert.<sup>4)</sup> Unabhängig

---

1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 142

2) KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 55

3) Ebenda, S. 55

4) "Der die Investitionsentscheidungen treffende Spitzenstab, das 'top-management', ist", so schreibt z. B. KREIKEBAUM, "augenblicklich in der Bundesrepublik zumeist so organisiert, daß er von einem technischen und einem kaufmännischen Direktor gebildet wird, über denen der Generaldirektor bzw. Vorstandsvorsitzer steht. Andere Stabsleiter mit eigenen Ressorts bzw. Funktionen können dem Direktorium bei- oder untergeordnet sein." Vgl. KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 64; vgl. auch SALIN, E.: Artikel "Manager", in: HdSW 1959, S. 111. Bei diesem häufigen Fall wird nach KOSIOL der Investitionsplan durch das technische Vorstandsmitglied unterbreitet, "während die Vertreter des Verkaufssektors und der finanziellen Leitung dann vor allem die Gesichtspunkte der Erfolgsgestaltung und der Liquidität berücksichtigen. Der Zusammenfluß der Teilbeurteilungen erfolgt also im Entscheidungskollegium selbst" (KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 55) (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 62)

davon aber, welchen Weg die Investitionsentscheidungen innerhalb der obersten Führungshierarchie durchlaufen, erscheint für das Verständnis des Wesens investitionspolitischer Gruppenentscheidungen die Hervorhebung wichtig, daß die Instanzen, welche Letztentscheidungen über Investitionsvorhaben treffen, in der Mehrzahl aller Fälle auf Unterlagen zurückzugreifen gezwungen sind, die von untergeordneten Mitgliedern der Unternehmensorganisation aufbereitet und kommentiert werden. Selbst bei Personalgesellschaften und Unternehmen geringer Größe, in denen Inhaber

---

Fortsetzung der Fußnote 4) von Seite 61

Auch wenn diese Organisationsform in der Praxis zu dominieren scheint - es variiert dabei lediglich je nach Größe und Rechtsform der Unternehmung die Anzahl der dem top management angehörenden Personen - bedarf diese Darstellung einer Ergänzung. Bei Kapitalgesellschaften unterliegt die Genehmigung von Investitionsvorhaben häufig der Mitwirkung des Aufsichtsrates, wobei oftmals ein aus Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern bestehender Investitionsausschuß gebildet wird (vgl. KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 55 sowie GUTENBERG, E.: Untersuchungen über Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen, a. a. O., S. 165 ff.). Die Einflußnahme der Aufsichtsräte erstreckt sich jedoch "im allgemeinen nur auf die wertmäßige Größenordnung der Anlagenbeschaffungen, geht also nicht auf die Einzelheiten der Investitionsvorhaben ein" (KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 56 f.) Die Investitionsuntersuchungen des Ifo-Instituts erbrachten, wie OURSIN hervorhebt, daß je nach Größe, Rechtsform und Machtverteilung sowie nach der Art der zur Diskussion stehenden Investitionsprojekte sehr unterschiedliche Organisationsformen in den Unternehmungen vorzufinden sind. "Diese Unterschiedlichkeiten lassen bis zu einem gewissen Grade die interne Machtverteilung in der Unternehmensleitung erkennen. Sie bewirken auch einen unterschiedlichen Grad von Anpassungsgeschwindigkeit an sich verändernde ökonomische Bedingungen, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht. Je länger der Instanzenzug bei der Beschlußfassung, je größer der Einfluß des Aufsichtsrates, um so schwieriger und zeitraubender ist die Revision einmal gefaßter Beschlüsse." (OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 41)

oder Geschäftsführer die Investitionsentscheidungen allein zu treffen pflegen, lassen sich diese oft "dabei von Werkmeistern und Betriebsleitern unterstützen"<sup>1)</sup>, was vielfach je nach dem persönlichen Ansehen der untergebenen Berater einer merklichen Entscheidungsbeeinflussung gleichkommen dürfte.<sup>2)</sup>

---

1) OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a.a.O., S. 41

2) Welches Gewicht den vielen Investitionsentscheidungen vorangehenden Argumentationen aus den unteren und mittleren Stufen der Unternehmensorganisation beizumessen ist, läßt sich im Anschluß an KREIKEBAUM und REDLICH daran ablesen, daß "sich in der Großunternehmung die letzte Entscheidung typischerweise in zahllosen Sitzungen und in inoffiziellen Debatten auf verschiedenen Stufen der Unternehmungshierarchie formt. Insbesondere können sich dabei auch Untersuchungen auswirken, die 'Stabsleuten', Chemikern, Psychologen, Volkswirten, Statistikern und Technikern übertragen werden, um Tatsachen oder Entwicklungstendenzen festzustellen. Durch die Auswahl der Tatsachen und die Form ihrer Darstellung gewinnen diese Personen oft einen unbeabsichtigten (zum Teil aber auch beabsichtigten, A.d.V.) Einfluß auf die endgültige Entscheidung" (KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a.a.O., S. 64; vgl. auch REDLICH, F: Unternehmungs- und Unternehmergeschichte, in HdSW 1959, S. 540). Anläßlich der Investitionsuntersuchungen des Ifo-Instituts konnte ermittelt werden, daß das Gewicht der Argumente des technischen Führungspersonals der mittleren und unteren Ebene hinab bis zum Meister selbst in größeren Unternehmungen oftmals beachtenswert ist. "Die damit zwangsläufig verbundene Betonung technischer Gesichtspunkte wurde häufig noch durch den Umstand verstärkt, daß die Gesamtleitung des Unternehmens bei einem Techniker lag" (OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a.a.O., S. 41). Desgleichen hebt KINDERMANN hervor, daß besonders die Techniker in den Unternehmungen der Gefahr ausgesetzt seien, "sich an der Vollkommenheit einer Konstruktion zu begeistern und ihre Anschaffung zu empfehlen, ohne genügend Rücksicht darauf zu nehmen, ob die entsprechenden Aggregate im Betrieb auch wirtschaftlich eingesetzt werden können" (KINDERMAN, H.: a.a.O., S. 71). Daraus werden die negativen Folgen der organisatorischen Notwendigkeit ersichtlich, in größeren Unternehmen die Investitionsentscheidungen aufzuteilen und die Entscheidungskomponenten an einzelne Abteilungen zu delegieren. "Zwar arbeiten die Organisationsteilnehmer für das aus dem Kräftespiel (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 64)

Darüber hinaus ist dem Umstand Beachtung zu schenken, daß in Großunternehmen die Entscheidungsträger in der unteren und mittleren Unternehmungshierarchie bei bestimmten betrieblichen Investitionsentscheidungen über einen Handlungsspielraum verfügen.<sup>1)</sup> Derartige Ermessensspielräume werden im allgemeinen durch die Höhe der Investitionsausgaben und durch die Arteigenheit der Investitionsobjekte determiniert. Vielfach ist der Entscheidungsspielraum mit der Höhe des den Abteilungen oder Werkbereichen zugewiesenen Investitionsbudgets identisch

---

Fortsetzung der Fußnote 2) von Seite 63

der individuellen Motivationsstrukturen resultierenden Gesamtziel (overall-goal); ihre Tätigkeit ist Gruppentätigkeit, ihre Funktionen sind mehr oder weniger spezialisiert. Der begrenzte Gesichtskreis des einzelnen am Entscheidungsprozeß Mitwirkenden macht es im Regelfall unmöglich, daß alle relevanten Tatbestände erkannt und ihrer Bedeutung entsprechend gewürdigt werden" (HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 56), Manche Fehlinvestition, mag sie nun auf einseitigem technischen Denken, auf der Überbewertung von Umsatzgesichtspunkten oder auf Ressortpartikularismus beruhen, läßt sich nur aus diesem organisatorischen Zusammenhang heraus erklären.

- 1) Vgl. hierzu HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 57 sowie ALBACH, H.: Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a.a.O., S. 257 Der dynamische Charakter des internen Entscheidungsprozesses tritt nach HEINEN besonders deutlich in Erscheinung, "wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse in der unteren und mittleren Unternehmenshierarchie nicht starr festgelegt sind. Bei den tagtäglich anfallenden kleineren Entscheidungen verbleibt jedem Entscheidungssubjekt je nach seiner hierarchischen Stellung eine größere oder kleinere Handlungsfreiheit, ein Entscheidungsspielraum." Diese Handlungsfreiheit kann bedeuten, daß die Angehörigen der mittleren und unteren Rührungsebene die Art und Weise vorgegebener Strategien und die Auslegung der hierzu erforderlichen Daten selbst vornehmen können. Im Extremfall ist der Entscheidungsspielraum so breit angelegt, daß das Entscheidungssubjekt vorgezeichnete Programme modifizieren oder neu entwerfen darf.

"Gut geleitete Unternehmen pflegen", schreibt Gutenberg in diesem Zusammenhang, "... Gesamtinvestitionsbudgets aufzustellen, die eine Vorschau auf die dem Unternehmen für die Finanzierung von Investitionen zur Verfügung stehenden Mittel darstellen. Aus diesem Gesamtbudget werden den einzelnen Abteilungen bestimmte Kapitalbeträge zugewiesen, innerhalb deren sie ihr Investitionsvolumen halten müssen." Dabei sind die Abteilungsleiter gehalten, "ihre Investitionsentscheidungen so zu treffen, daß sie den ihnen zugewiesenen Kapitalbetrag optimal zu Investitionen in ihrer Abteilung einsetzen. Die Abteilungen können dabei so vorgehen, daß sie zunächst die kostengünstigsten oder rentabelsten Investitionen vornehmen, dann weniger rentable usw., bis der ihnen zugewiesene Kapitalbetrag aufgezehrt ist. Das so ermittelte Abteilungsbudget für Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen ist aber nicht immer optimal. Vielfach ist es günstiger, sehr rentable einzelne Projekte nicht zu realisieren, wenn dafür mehr Investitionen durchgeführt werden können, deren jede zwar eine geringere Rentabilität aufweist, die zusammen aber einen höheren Gesamterfolg der Abteilung ergeben."<sup>1)</sup>

Diese Ausführungen Gutenbergs genügen, um zu zeigen, daß der Ermessensspielraum der Ressort- und Abteilungsleiter beim Verbrauch eines vorgegebenen Investitionsetats beachtlich sein kann. Was als optimaler Abteilungserfolg anzusehen ist und ob dieser mit den vom Gesamtunternehmen verfolgten Zielen vereinbar ist, bleibt oftmals dem Urteil der Mitglieder des mittleren Führungsteams überlassen. Von dieser Tatsache abgesehen, gewinnen die Personen der mittleren Unternehmungshierarchie über ihre jährlich einzureichenden Investitionsvorschläge und deren Begründung Einfluß auf die Bemessung des Abteilungsbudgets und nehmen auf diese Weise an der Gesamtinvestitionspolitik der Unternehmung teil.

---

1) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a.a.O., S. 167

"Handlungsfreiheit besagt also, daß jedes Individuum bzw. jede Abteilung in der Unternehmung ein gewisses Maß an Eigeninitiative entfalten und innerhalb bestimmter Grenzen selbständig Entscheidungen treffen darf. Auf diese Weise 'ist im allgemeinen die Wahl der Strategien, die Aufgabe der Wahl alternativer Handlungsmöglichkeiten der gesamten Organisation aufgetragen'.<sup>1)</sup> Die Organisation der Investitionsentscheidungen ist in der Großunternehmung somit dadurch charakterisiert, daß die Aufgaben der Unternehmensleitung im wesentlichen in der Festlegung der globalen Investitionsstrategie bestehen und "nur diejenigen Investitionen, die für die gesamte Unternehmenspolitik wichtig sind und nur aus dem Ganzen des Unternehmens heraus getroffen werden können, von der obersten Führungsspitze vorgenommen werden."<sup>2)</sup> Die Aufgabe des Umgießens von Grundzielen der allgemeinen Unternehmens- und Investitionspolitik in Handlungsmaximen wird einzelnen Personen, Personengruppen bzw. Abteilungen übertragen.<sup>3)</sup> So gesehen, stellen

---

1) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 57; Vgl. hierzu auch PAPANDREOU, A.G.: Some Basic Problems in the Theory of the Firm, in: A Survey of Contemporary Economics, Vol. II, Hrsg. B.F. HALEY, Homewood 1952, S. 191

2) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a.a.O., S. 166

3) Vgl. DALE, E.: Planning and Developing the Company Organization, AMA Research Report No. 20, S. 134

Sollen die von der Unternehmensleitung festgesetzten investitionspolitischen Grundziele mit Hilfe bestimmter Globalstrategien erreicht werden, so muß eine Übereinstimmung zwischen den Teilstrategien herbeigeführt werden (vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 57). Die Unternehmensleitung hat folglich neben der Vorgabe einer gesamtverbindlichen Investitionsstrategie die Aufgabe, für die Koordinierung der von den Entscheidungsträgern der mittleren und unteren Unternehmenshierarchie verfolgten Teilstrategien zu sorgen. Bei dieser koordinierenden Tätigkeit sind besondere Schwierigkeiten zu bewältigen. "Wegen der subjektiven Faktoren, welche sowohl als Grad an Optimismus als auch als subjektive a-priorische-Glaubwürdigkeitsfunktion in die Entscheidungsfunktion eingehen, ist es nahezu unmöglich, eine Übereinstimmung der Auffassungen bei Investitionsentscheidungen zu erreichen. Damit tritt von der Seite der Organisation selbst eine zusätzliche Unsicherheit in die Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ein" (ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a.a.O., S. 143)

die meisten in Großunternehmungen zu treffenden Investitionsentscheidungen Gruppenentscheidungen dar.

Mag die Anregung zur Vornahme von Investitionen auch vielfach von einer Einzelperson ausgehen, so darf doch nicht übersehen werden,

"daß eine unternehmerische Entscheidung, zumal eine strukturbestimmende Entscheidung erheblichen Ausmaßes, in Wirklichkeit das Ergebnis eines ganzen, oft sehr langwierigen Entscheidungsprozesses ist. Die Idee, die Erkenntnis der Gewinnchance, ist erst der Anstoß, der vielfach von einem einzelnen ausgeht. Die Ausarbeitung des endgültigen Projektes erfordert aber eine umfassende Teamarbeit, auf Grund deren erst die Vorentscheidung fällt, ob die Ausführung des Projektes empfohlen werden kann. Die Vorbereitung der Durchführung erfordert wiederum eine vielseitige Teamarbeit und entsprechende Entscheidungen, die formal zwar häufig Einzelentscheidungen, materiell aber Gruppenentscheidungen sind."<sup>1)</sup>

Das System der Gruppenentscheidungen findet sich auch in den mittleren und unteren Rängen der Unternehmenshierarchie.<sup>2)</sup>

Die meisten Entscheidungen der Ressort- und Abteilungsleiter über die Verwendung der ihnen zugeteilten Investitionsbudgets sind keine "einsamen" Entschlüsse, sondern vielmehr das Ergebnis ausführlicher, oft sich über längere Zeiträume hinziehender Beratungen und Diskussionen innerhalb der Abteilungen.

Zwar weisen Einzelentscheidungen gegenüber Gruppenentscheidungen generell den Vorteil auf, daß sie weniger Zeit erfordern und damit raschere Reaktionen des Unternehmens ermöglichen, wenn Änderungen in den Produktions-, Absatz- oder Beschaffungsbedingungen eintreten. Insbesondere bei unerwarteten Aktionen der Konkurrenz erweisen sich Einzelentscheidungen gegenüber Gruppenentscheidungen infolge der durch sie gewährleisteten höheren Anpassungsgeschwindigkeit als überlegen. Worauf es hierbei ankommt, "ist die Tatsache, daß auf der Führungsebene, wenn es notwendig wird, blitzschnelle Maß-

---

1) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 712

2) Vgl. Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 712

nahmen getroffen werden können.<sup>1)</sup> Da sich aber Investitionsentscheidungen hinsichtlich des beschriebenen time-lags, der sich gewissermaßen als Barriere zwischen Durchführungsent-schluß und Anlageneinsatz legt, grundsätzlich nicht sofort reali-sieren lassen und zudem ein hohes Maß an Spezialkenntnissen voraussetzen, wird die team-Arbeit in der betrieblichen Investi-tionspolitik im allgemeinen überwiegen.<sup>2)</sup> Ohnedies schreiben die Satzungen vieler Aktiengesellschaften zwingend vor, daß über Transaktionen von großer finanzieller Bedeutung nur in Form von Gruppenentscheidungen Beschlüsse gefaßt werden können.<sup>3)</sup>

Damit sind die Hauptmerkmale betrieblicher Investitionsent-scheidungen durchleuchtet. Im Folgenden werden die unterneh-merischen Zielvorstellungen untersucht, die das Investitionsver-halten grundsätzlich beeinflussen.

- 
- 1) JUNCKERSTORFF, K. : Grundzüge des Management. Einführung in Theorie und Praxis der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1960, S. 70
  - 2) Vgl. Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 713
  - 3) Vgl. GUTENBERG, E. : Unternehmensführung, a. a. O., S. 40. Die gesetzliche Grundlage dieser Satzungsbestimmungen findet sich in § 95 Abs. 5 Akt. -Ges.

## II. Die Ziele unternehmerischen Handelns bei Investitions- entscheidungen

### 1. Ziele und Motivationsstruktur

#### a) Der Zielbegriff und seine Abgrenzung zum Motivbegriff

Die Feststellung, daß es sich bei den Investitionsentscheidungen zweifellos um grundlegende unternehmerische Entscheidungen handelt, kennzeichnet zugleich die Tatsache, daß die betriebliche Investitionstätigkeit unmittelbar den globalen unternehmerischen Zielsetzungen unterworfen ist. Investitionen sind nicht Selbstzweck. Investitionsentschlüsse stellen deshalb Mittelentscheidungen dar. Insofern handelt es sich bei ihnen nicht um autonome, sondern um von den Unternehmungszielen abhängige Entscheidungen. Die Ziele sind Determinanten der Entscheidungsrichtung.

Während die traditionelle Unternehmungstheorie<sup>1)</sup> dem Phänomen der unternehmerischen Zielsetzungen verhältnismäßig geringe Beachtung schenkte und sich darauf beschränkte, ihren Modellen eine einzige Zielvariable zugrunde zu legen - wobei lediglich der Gewinn als die zu maximierende Variable anerkannt wurde<sup>2)</sup> -, haben

- 
- 1) Unter dem Begriff der Theorie der Unternehmung werden gewöhnlich die Gebiete der betrieblichen Investitions-, Produktions-, Kosten- und Preistheorie zusammengefaßt. Hierbei wird allgemein dann von traditioneller oder klassischer Theorie gesprochen, wenn eine Abhebung von den neueren Entwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre erforderlich ist. Vgl. BUSSE VON COLBE, W.: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: a. a. O., S. 615 f.
  - 2) Vgl. ebenda, S. 16 Hinsichtlich des Unternehmungszieles wurden in der traditionellen Theorie drei Annahmen gemacht: 1. Das Unternehmungsziel wird durch eine einzige Variable ausgedrückt, die unter Einhaltung gesetzlicher und ethischer Normen zu maximieren ist. 2. Als Zielvariable ist lediglich der Gewinn einer Periode, bei langfristiger Planung der Barwert der Periodengewinne anzuerkennen. 3. Das Unternehmungsziel ist für die Unternehmung als monolithische Entscheidungseinheit einheitlich und eindeutig gegeben.

empirische Forschungsergebnisse über das Unternehmerverhalten<sup>1)</sup> in der neueren Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre den Anstoß zu einer eingehenden theoretischen Erörterung der realen Verhaltensweisen im Entscheidungsprozeß gegeben, was unter anderem dazu führte, daß an die Stelle der einzigen Zielprämisse Gewinnmaximierung eine Anzahl alternativ möglicher Hauptziele gesetzt wurde. Stand früher die Frage, wie sich die Unternehmer verhalten müssen, um Maximalgewinne zu erzielen, im Vordergrund der theoretischen Analysen, so bildet heute die Frage, wie sich die Unternehmer tatsächlich verhalten, um Gewinne zu erzielen oder sonstige Zielsetzungen zu verwirklichen, den Mittelpunkt betriebswirtschaftlichen Forschungsinteresses.

Diese Umkehrung der Problemstellung hat zugleich die Erkenntnis erbracht, daß über den gesamten Komplex des unternehmerischen Handelns bisher wenig Verlässliches bekannt ist. Nach Moxter stehen Zahl und Umfang der bis heute erfolgten Untersuchungen dieses Problems

"in argem Mißverhältnis zur Bedeutung der Frage, die, wenn nicht 'perhaps the most fundamental question of all of economic theory (Boulding), so doch mindestens eines der Fundamentalprobleme der Betriebswirtschaftslehre ist, wenn man diese als Lehre vom unternehmerischen Verhalten interpretiert. Jener Fragenkreis stellt indessen zugleich einen der schwierigsten unserer Disziplin dar, nicht nur, weil er eine gewisse Vertrautheit mit einer Reihe von Hilfswissenschaften voraussetzt, sondern vor allem, weil er sich jeder befriedigenden Untersuchungsmethode zu entziehen scheint."<sup>2)</sup>

Es verwundert deshalb nicht, daß in der neueren Literatur die Ansichten über die realen Zielsetzungen in Unternehmenszusammen-

- 
- 1) Vgl. hierzu insbes. KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O. sowie KAPLAN, A. D. - DIRLAM, J. B. - LANZILOTTI, R. F.: Pricing in Big Business, Washington 1958
  - 2) MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1964, S. 8; vgl. auch BOULDING, K. E.: Economic Analysis, 3. Aufl., London 1955, S. 868

hängen stark auseinandergehen. Uneinigkeit herrscht sowohl in den Auffassungen über die Methoden der Erfassung unternehmerischer Ziele als auch hinsichtlich ihrer Systematisierung. Umfassende, in sich geschlossene Definitionen des Zielbegriffes sind in den meisten einschlägigen Abhandlungen zu vermissen. Oft werden die Termini "Ziel", "Zweck" oder "Motivation" mit unklaren Begriffsinhalten verwendet. Der Grund hierfür scheint darin zu liegen, daß es selbst die Psychologie bislang nicht vermochte, einen einheitlichen Motivbegriff zu erarbeiten. "Der Begriff des Motivs ist", wie Thomae konstatiert, "sicher einer der schillerndsten in der gesamten Psychologie."<sup>1)</sup> Die verwirrende Vielzahl unterschiedlicher Bestimmungsversuche hat in der Tat dazu geführt, daß von psychologischer Seite die Frage aufgeworfen wurde, "ob der Motivationsbegriff nicht mehr Schaden anrichte, als daß er wirklich helfe."<sup>2)</sup>

Aus ähnlichen Gründen tritt Behrens dafür ein, auf den Motivbegriff im Rahmen der Marktforschung ganz zu verzichten.<sup>3)</sup>

- 
- 1) THOMAE, H.: Die Motivation des menschlichen Handelns, Köln - Berlin 1965, S. 37; vgl. insbes. die aufgeführten uneinheitlichen Bestimmungsversuche des Motivbegriffes ebenda.
  - 2) Ebenda, S. 509; vgl. hierzu auch KELLEY, G.: Man's Constructions of his Alternatives, in: Assessment of Human Motives, Hrsg. G. LINDZEY, New York 1958
  - 3) Vgl. BEHRENS, K. Chr.: Marktforschung, Wiesbaden 1959, S. 44 f. Im Gegensatz zu anderen Autoren hält es BEHRENS für angebracht, nicht von Motivforschung oder Motivanalyse zu sprechen und angesichts der Unstimmigkeiten über die Begriffsbestandteile "Motiv" und "Forschung" auf den Motivbegriff in der Marktforschung völlig zu verzichten. "Die Auffassungen über den 'Motiv'-Begriff lassen sich - global betrachtet - in zwei Gruppen einordnen: Eine Richtung bevorzugt die aus der Psychoanalyse überkommene Begriffsfassung, derzufolge die unbewußten Strebungen des 'Es' (FREUD) und der 'Primitivperson' (HOLZSCHUHER) die ausschließlichen Antriebskräfte menschlichen Verhaltens sind. Der Begriff 'Motiv' wird also im Sinne einer ganz spezifischen psychologischen Theorie gebraucht ..., deren alleinige Geltung zur vollständigen Erklärung des menschlichen Verhaltens aber zumindest umstritten ist. Die andere Richtung legt den Motivbegriff rein formal aus. Für sie ist (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 72)

Bidlingmaier hält es für zweckmäßig, zumindest um eine Abgrenzung zwischen den Ziel- und Motivationsbegriff bemüht zu sein. "Die synonym gebrauchten Begriffe 'Ziel' oder 'Zweck' sind dem vor allem in der anglo-amerikanischen Literatur häufig benutzten Terminus 'motivation' aus zwei Gründen vorzuziehen:

1. Der Zielbegriff schließt die Motivation keineswegs aus, sondern begreift sie als der Zielfixierung unmittelbar vorgelagerten Phase. Im Ziel finden die vielfach konkurrierenden Motive ihren objektiven Ausdruck. Ziel und Motiv unterscheiden sich demzufolge wesentlich darin, daß die Ziele bereits eine erfolgte Wertsetzung implizieren, während eine solche bei den Motiven als Handlungsantrieben noch nicht vorhanden ist. Demzufolge eröffnen uns die Ziele oder Zwecke einen finalen, die Motive hingegen einen kausalen Zugang zur Erklärung des menschlichen, insbesondere des wirtschaftlichen Verhaltens.
2. Der Zielbegriff weist deutlich auf die Zukunftsbezogenheit des gestellten Problems hin.<sup>"1)</sup>

Da "der Bereich der Strebungen ein unauflösbares Ganzes bildet und als komplexer Zusammenhang von Antrieben verschiedenster Struktur und Qualität verstanden werden muß"<sup>2)</sup>, stellt der Ver-

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 71

jeder Faktor ein Motiv, der mit einem Sachverhalt in dem Sinne funktional verbunden ist, daß bei Abwesenheit des Faktors der betreffende Sachverhalt ebenfalls nicht gegeben wäre."

- 1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 17 unten: vgl. hierzu auch SCHERHORN, G.: Bedürfnis und Bedarf, a. a. O., S. 86 ff.
- 2) KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 31; vgl. auch S. 32 "Die Motivation des Verhaltens stellt einen bestimmten Strukturzusammenhang von mehr oder weniger rationalen Antrieben dar. Im Falle der völlig rationalen Investitionsentscheidung stimmen (finaler) Zweck und (kausales) Motiv ebenso miteinander überein wie beim vollkommen affektiven, instinktgebundenen Handeln."

such einer exakten Abgrenzung zwischen dem Motiv- und dem Zielbegriff ein problematisches Unterfangen dar. Macht man sich die Auffassung zu eigen, daß die Motivbildung in einer der Zielfixierung vorgelagerten Phase verläuft und daß die Ziele im Gegensatz zu den Motiven bereits eine Wertsetzung implizieren, dann scheint es gerechtfertigt, unter dem Motivbegriff alle mehr oder minder unbewußten Handlungsantriebe zusammenzufassen, deren gedankliche Konkretisierung erst beim Eintreten bestimmter Entscheidungssituationen erfolgt. Dieser Konkretisierungsprozeß schließt mit der Entscheidung für ein bestimmtes Ziel ab. So gesehen, stellt die Zielfestlegung einen bewußten Entscheidungsvorgang dar. Dabei scheint es nicht abwegig zu sein, wenn man annimmt, daß die in Zielen zum Ausdruck kommenden Motive mit einem Bewußtseinsgefälle in der Weise verbunden sind, daß sie mit zunehmender Entfernung vom Zeitpunkt der jeweiligen Zielentscheidung um so unbestimmter werden und umgekehrt.<sup>1)</sup>

Unter diesen Gesichtspunkten ist der Versuch fragwürdig, sämtliche bewußten und unbewußten Strebungen unter den Zielbegriff zu subsumieren und diese in "Zielpyramiden" zusammenzufassen, an deren Spitzen Grundmotive als sog. Primärziele (z. B. Streben nach befriedigendem Erleben, nach persönlicher Zufriedenheit usw.) und Sekundärziele (z. B. Streben nach Macht, Ruhm, Sicherheit usw.) eingeordnet sind, während spezielle Ziele des Unternehmungsreiches die Basis derartiger Stufenpyramiden bilden. Die Schwäche solcher Systematisierungsversuche kommt darin zum Ausdruck,

---

1) Werden Verhaltensmotive z. B. als "Streben nach Lust und als Vermeiden von Unlust" (vgl. KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 43) beschrieben, so werden damit Handlungsantriebe angesprochen, die in jedem Individuum latent vorhanden sind und in keinem konkreten Zusammenhang mit bestimmten Entscheidungssituationen stehen. Gleichermaßen stellt das Streben nach Macht für sich gesehen als Spezialfall des Strebens nach Lust einen Motivkomplex dar, der erst dann mit bestimmten Zielsetzungen identifiziert werden kann, wenn sich Machtmotive auf die Beherrschung ganz bestimmter Menschen, Menschengruppen oder Gegenstände konzentrieren.

daß es unmöglich ist, "den wirtschaftlichen Prozeß direkt aus den menschlichen Primär- oder Sekundärzielen zu deduzieren. "1)

Geht man davon aus, in den Zielen die objektive Ausdrucksform von Motiven zu sehen und die Motive als Handlungsantriebe aufzufassen, von denen ein Teil durch eine unbewußte Konstanz <sup>2)</sup> gekennzeichnet ist, so kann von primären, sekundären, tertiären Zielen nur insofern gesprochen werden, als im Hinblick auf höherrangige Zielentscheidungen alle tiefergeordneten Ziele Mittelcharakter aufweisen. Ein solcher Ziel-Mittel-Umschlag läßt sich gedanklich bis zu den untersten Zielen in der Weise konstruieren, daß alle einem Primärziel nachgeordneten Ziele diesem gegenüber zwar Mittelcharakter besitzen, hinsichtlich der ihnen wiederum untergeordneten Ziele echte Zielqualität aufweisen. Immer bleibt dabei jedoch entscheidend, daß von Zielen nur dann gesprochen werden soll, wenn diese das Ergebnis eines bewußten Entscheidungsprozesses darstellen.

In diesem Sinne ist z. B. den speziellen Investitionstätigkeiten zugrunde liegenden Zielen - Erweiterungen, Rationalisierungen, Modernisierungen - vom Blickpunkt vorgelagerter Unternehmerziele, wie etwa der Vergrößerung des Marktanteils, Verminderung der betrieblichen Ausgaben u. ä. lediglich Mittelqualität zuzuerkennen, während die gleichen Ziele gegenüber nachgeordneten Zielsetzungen, etwa der Beschaffung des erforderlichen Kapitals wiederum Zieleigenschaft besitzen.

- 
- 1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 76; vgl. hierzu insbesondere die Klassifizierung der Ziele auf S. 77
  - 2) Vgl. MIERKE, K.: Das Motivationsproblem in experimentalphysiologischer Sicht, in: WELLEK, A.: Bericht über den 21. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Göttingen 1958, S. 55  
"In der Lebens- und Erlebnismöglichkeit gewonnene Erfahrungen lehren, daß bestimmte Motive mit der gestalthaften Prägnanz zugleich eine gewisse Gefügigkeit erhalten können, d. h. daß sie sich anderen gegenüber durch besondere Bereitschaft, Dominanz und Konstanz auszeichnen, daß sie zu 'Standardmotiven' des Handelns und Verhaltens werden können."

Ziele und Motive bilden, obwohl es sich um zwei voneinander zu unterscheidende Tatbestände handelt, einen untrennbaren Zusammenhang. Ohne das Vorhandensein bestimmter Handlungsantriebe ist das Zustandekommen von Zielentscheidungen undenkbar.

"Verstehen wir unter der Motivation einer Handlung ihren inneren Beweggrund, den wir vom vollzogenen Geschehen her als 'letztes oder letzterkennbares Aktionsmoment' <sup>1)</sup> rational zu erkennen vermögen, so kann uns die Motivanalyse den Zusammenhang zwischen Investitionsentscheidung und Investitionsursache zwar nicht zwingend, aber doch eindeutig erklären. Abgesehen von den Ausnahmefällen der Dominanz eines einzigen Bedürfnisses, werden wir fast alle Investitionsentscheidungen auf eine Mehrzahl von Motiven zurückführen können, die im Verein mit den äußeren Umständen des Handlungsverlaufs das konkrete Verhalten des Investors bestimmen." <sup>2)</sup>

Insofern ist es berechtigt, von einer Motivationsstruktur zu sprechen, welche die Ziele und Verhaltensweisen bei Investitionsentscheidungen determiniert.

Katona verweist auf die Tatsache, "daß das psychologische Feld" <sup>3)</sup> gewöhnlich diverse Kräfte enthält, die den Menschen auf verschiedene Ziele lenken. Zum Teil können sie einander entgegenwirken, zum anderen Teil sich gegenseitig verstärken. "Unrichtig sei auf jeden Fall die Vermutung, daß das Unternehmerverhalten einseitig auf ein einziges Ziel ausgerichtet und von nichts anderem als dem Gewinnstreben beherrscht sei. Wäre dies der Fall, dann müßte angenommen werden, "daß der Mensch sich ändert, wenn er sein Büro betritt. Daß ein einziges Motiv überragende Bedeutung erlangt und die Motivationsstruktur allein von einem Ziel beherrscht wird, mag im Familienleben, auf dem

---

1) Vgl. LÜCKERT, H.R. : Konfliktpsychologie, München-Basel 1957, S. 108

2) KREIKEBAUM, H. : Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 31

3) Zum Begriff des psychologischen Feldes vgl. KATONA, G. : Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 10  
Das "psychologische Feld umschließt ebenso die Wahrnehmung der Ereignisse durch die Menschen wie die Motive, Einstellungen und Erwartungen der Menschen."

Gebiet wissenschaftlicher Forschung oder im Geschäftsleben gelegentlich vorkommen." Keinesfalls dürfe daraus jedoch der Schluß gezogen werden, daß es sich hierbei um Regelfälle handele.<sup>1)</sup> Vielmehr sei anzunehmen, daß die Struktur, die aus dem Wechselspiel der verschiedenen Motive hervorgeht, sehr unterschiedlich sein dürfte.<sup>2)</sup>

"Vielfach verfolgen die Unternehmensleitungen gleichzeitig mehrere, zum Teil nicht oder nur bedingt quantifizierbare Ziele, wie sie beispielsweise in Macht- und Unabhängigkeitsstreben oder in ethisch-sozialen Bemühungen zum Ausdruck kommen. Diese Ziele können einander widersprechen. Es ist auch denkbar, daß sie sich im Zeitablauf ändern."<sup>3)</sup>

Die empirischen Untersuchungen des Investitionsverhaltens haben bisher zu keinen Ergebnissen geführt, die es ermöglichen würden, eindeutig die Frage zu beantworten, wann und unter welchen Umständen bestimmte Motive bei Zielentscheidungen in den Vordergrund rücken. Ob und inwieweit die Zielsetzungen des Unternehmers mit dem Konjunkturablauf korreliert sind, müßte auf jeden Fall empirisch überprüft werden. Naheliegend ist die Annahme des Zurücktretens nicht geldwirtschaftlich orientierter Ziele zugunsten monetärer Ziele in Krisenzeiten.<sup>4)</sup>

#### b) Das Problem der Erfassung unternehmerischer Zielsetzungen

Während eine rein formale Entscheidungstheorie auf völlig beliebigen Zielsetzungen begründet werden kann, hängt die Brauchbarkeit praktisch verwertbarer Entscheidungstheorien offenbar von der Kenntnis darüber ab, welche Ziele in der betrieblichen Realität tatsächlich verfolgt werden.

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 245

2) Ebenda, S. 248

3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 14

4) Vgl. ebenda, S. 27 und S. 70

"In der Betriebswirtschaftslehre müssen daher (soweit sie sich als Lehre vom Unternehmerverhalten darstellt, A. d. V.) vor allem solche Entscheidungsmodelle entwickelt werden, die die Zielsetzungen der Entscheidungsträger in den Betrieben zugrunde legen. Welches diese Ziele sind, kann nicht aus dem Rationalprinzip abgeleitet, sondern nur durch empirische Forschung geklärt werden."<sup>1)</sup>

Das Problem der Erfassung der unternehmerischen Zielsetzungen gehört zu den umstrittensten Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre überhaupt.<sup>2)</sup> Bestehen schon über die Methoden ihrer Klassifizierung beträchtliche Meinungsunterschiede, so gehen die Auffassungen hinsichtlich der Ermittlung der Unternehmerziele noch mehr auseinander.

Empirische Untersuchungen zu diesem Fragenkreis in Form von Primärerhebungen werden zum Teil, obwohl hierüber noch so gut wie keine Erfahrungen vorliegen, mit der Begründung abgelehnt, daß sich verlässliche Aussagen aus ihnen nicht gewinnen ließen. Zu aufschlußreichen Ergebnissen könne die empirische Forschung nur kommen, wenn die Unternehmer hinreichend exakte Vorstellungen über ihre eigene Zielstruktur besäßen. Zudem müsse die Bereitschaft vorliegen, Informationen über die tatsächlichen Beweggründe des Handelns preiszugeben. Diese beiden Voraussetzungen seien jedoch in der Realität nicht gegeben.<sup>3)</sup>

---

1) HAX, H.: Rentabilitätsmaximierung als unternehmerische Zielsetzung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1963, S. 337

2) Vgl. GÜMBEL, R.: Nebenbedingungen und Varianten der Gewinnmaximierung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1963, S. 12 "Die Frage nach der Zielsetzung wirtschaftlicher Betriebe ist in der Literatur, und zwar nicht nur in der wirtschaftswissenschaftlichen, immer wieder gestellt und höchst unterschiedlich beantwortet worden."

3) Vgl. MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 8 f. "Beide Hypothesen sind fragwürdig; man bedenke, wie vielschichtig, wenn nicht chaotisch, die eigene Struktur von (zudem nur ganz vage umrissenen) kurz- und langfristigen, von Unter- und Oberzielen bei näherem Zusehen ist, eine Zielstruktur, über die wir kaum nachdenken, und die sich außerdem im Zeitablauf ständig ändert, oft ohne, daß wir  
(Fortsetzung der Fußnote auf Seite 78)

Auch der zweite Weg zur Erforschung unternehmerischer Zielsetzungen wird gelegentlich kritisiert. Bei dieser Methode handelt es sich um die Aufstellung von Zielhypothesen, von denen das diesen entsprechende Verhalten deduziert wird. Im Anschluß daran wird das tatsächliche Unternehmerverhalten in fest umrissenen Situationen mit dem deduzierten verglichen, wobei aus der Gegenüberstellung Rückschlüsse auf die ihm zugrunde liegende Zielsetzung gezogen werden.

"Diese Methode hat den Nachteil", so wird von Moxter argumentiert, "daß sie an unsere Kenntnis des tatsächlichen Unternehmerverhaltens geknüpft ist; außerdem kann sie in allen jenen Fällen zu Fehlinterpretationen der wirklichen Motive führen, in denen ein bestimmtes Verhalten das Ergebnis verschiedener Beweggründe sein kann, was aber, mindestens im Unternehmensbereich eher den Regel- als den Ausnahmefall darzustellen scheint; die Methode ist also nicht geeignet, bestimmte Motive zu verifizieren."<sup>1)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 77

uns der Änderung sowie jener Faktoren, die diese bewirken, recht bewußt werden. Bei der Zielstruktur eines Unternehmens dürfte es sich um ein Netz von Zusammenhängen handeln, über das der Befragte eher Auskunft erhalten müßte als Auskunft geben kann. Man vergegenwärtige sich nur den relativ übersehbaren Komplex der finanziellen Zielsetzung, um dies noch deutlicher zu erkennen: Welcher Unternehmer verbindet schon klare Vorstellungen mit der Aussage etwa, er wolle seinen 'Gewinn maximieren', oder er erstrebe ein 'Vermögen' oder 'Einkommen' bestimmter Höhe? Haben wir ihm denn einwandfreie Konzeptionen jener Größen bisher bieten können? Woran sollte er sich also orientieren? Und wenn er wirklich exaktere Zielvorstellungen haben sollte, als sie in den Wirtschaftswissenschaften bislang erarbeitet werden konnten, wie groß sind die Chancen, daß er uns namentlich seine finanziellen Ambitionen ehrlich kundgibt, in einem Gesellschaftssystem, in dem ein verbreitetes Bedürfnis nach Apologie solcher Ambitionen besteht?"

- 1) MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 9 Der Nachteil mangelnder Verifizierbarkeit der Verhaltensmotive mag jedoch wie Moxter weiter ausführt, vom wirtschaftswissenschaftlichen Standpunkt als weniger störend empfunden werden, da es für den Ökonomen auf die Kenntnis der Unternehmermotive nur insoweit ankäme, "als sie unterschiedliches Verhalten auslösen; es reicht für seine Zwecke also aus, (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 79)

Die Mängel der bisher als möglich erkannten oder bereits beschrittenen Wege zur Ermittlung der realen Zielstruktur sprächen, so wird angenommen, dafür, daß die Zielsetzungslehre in nächster Zeit kaum zu weiteren Fortschritten imstande sei. Allenfalls könne vermutet werden, "daß man der schon vorhandenen Tendenz, insbesondere in der angelsächsischen Literatur, entsprechend, mit immer umfangreicheren (und immer unsystematischer werdenden) Katalogen von Beweggründen unternehmerischer Tätigkeit zu rechnen hat, vermutlich auch mit immer kühneren Versuchen der Gewichtung einzelner Antriebe; eine wirklich befriedigende Lösung dieses Zurechnungsproblems ist in absehbarer Zeit kaum zu erwarten." <sup>1)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 1) von Seite 78

im Falle solcher Mehrfachmotivationen von Verhaltensweisen ein Motiv zu kennen; die übrigen sind dann gleichsam zur Bestimmung seiner Unbekannten überflüssige Gleichungen, im Unterschied zum Ethiker interessiert es ihn nicht, ob er dem Unternehmer damit etwa zu 'niedrige' oder zu 'edle' Beweggründe unterstellt; er will im Grunde gar keine Motivhypothesen verifizieren, sondern Verhaltensannahmen: Worauf es uns ankommt, ist die Kenntnis der Verknüpfung des unternehmerischen Verhaltens mit allen Fakten, die es zu beeinflussen vermögen. Wir können uns diese Kenntnis auf empirischem Wege indessen nicht zuverlässig genug verschaffen, denn die Beobachtungsmöglichkeiten des Forschers sind auf jenem Gebiet, wie man weiß, begrenzt, und die beobachtbaren Verknüpfungen von Verhaltensweisen mit bestimmten Fakten ermangeln zudem oft der Konsistenz. Die betriebswirtschaftliche Theorie hat deshalb relativ rasch einen mehr normativen Charakter angenommen: Wir schließen von irgendwelchen Fakten auf bestimmte Verhaltensweisen des Unternehmers auf Grund gewisser Annahmen über dessen Zielsetzungen, wir deduzieren also die erwähnten Verknüpfungen, erarbeiten sie uns erst an Hand von Zielhypothesen. Eben dieser Sachverhalt läßt jedoch den Umstand, daß jene gerade skizzierte zweite Methode zur Bestimmung der Unternehmerr motive die Kenntnis dieser Verknüpfungen voraussetzt, als besonders schwerwiegenden Nachteil erscheinen: Wir haben zwei Unbekannte, aber nur eine Gleichung."

- 1) MOXTER, A. : Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 9 Die Kritik MOXTERS richtet sich vor allem gegen die empirisch fundierten Arbeiten von WHITE und GORDON, (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 80)

Mag dieser Kritik auch einige Berechtigung zukommen, so bleibt sie doch insofern unproduktiv, als sie mit keinen Alternativvorschlägen zur Lösung der offenen Probleme verbunden ist. Die Möglichkeiten, auf empirischem Wege zu einer Vertiefung der Kenntnisse über die unternehmerischen Zielvorstellungen zu gelangen, wurden bisher zu wenig ausgeschöpft, um ein abschließendes Urteil über den Wert von Unternehmerbefragungen abgeben zu können. Im übrigen scheint es nur eine Frage der sinnvollen Erhebungsmethodik und der richtigen Auswertung des Erhebungsmaterials zu sein, um zu wirklichkeitentsprechenden Aussagen über die Beweggründe unternehmerischen Handelns zu kommen. Hierzu verfügt die moderne Motivforschung seit längerer Zeit über das zwecknotwendige Instrumentarium.<sup>1)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 1) von Seite 79

deren theoretische Stellungnahmen die Tendenz aufweisen, den Gültigkeitsbereich der Gewinnmaximierungshypothese einzuschränken. Neben anderen haben gerade diese beiden Arbeiten der amerikanischen Literatur in neueren deutschen Untersuchungen Berücksichtigung gefunden. Vgl. WHITE, M. C.: Multiple Goals in the Theory of the Firm, in: Linear Programming and the Theory of the Firm, Hrsg. K. E. BOULDING und W. A. SPIVEY, New York 1960, S. 181 - 201; GORDON, R. A.: Business Leadership in the Large Corporation, Washington 1945, S. 271-353; ferner HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 11 - 28 sowie BUSSE VON COLBE, W.: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, a. a. O.

- 1) Beispielsweise bietet die Methode der indirekten Befragung, die KINDERMANN bei der Untersuchung der Bestimmungsgründe des Investitionsverhaltens in der Textilindustrie praktizierte, eine Möglichkeit, um zu wirklichkeitstgetreuen Aufschlüssen über die Antriebskräfte des unternehmerischen Handelns zu kommen. Vgl. KINDERMANN, H.: Bestimmungsgründe für das Verhalten der Unternehmer aus der Textilindustrie, insbesondere der Baumwollindustrie, bei Investitionsentscheidungen; a. a. O., S. 21. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß "bei den Unternehmern gewisse Hemmungen bestehen, ihre Mentalität einem Außenstehenden zu offenbaren", erfolgte die Befragung der Unternehmer nach ihren Investitionsmotiven durch KINDERMANN nicht in direkter Weise. "Vielmehr wurde ein Teil der Fragen so abgefaßt, daß aus ihrer Beantwortung Rückschlüsse auf die Investitionsmotive möglich waren. (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 81)

Solange aber keine umfassenden empirischen Untersuchungsergebnisse über diesen Fragenkomplex vorliegen, hat die Betriebswirtschaftslehre keine andere Wahl, als mit Zielhypothesen zu arbeiten und die Prämissen zu überprüfen, unter denen diese Hypothesen zutreffen, wenn sie über den Erkenntnisstand hinauskommen soll, den die klassische Theorie mit dem Postulat der Gewinnmaximierung zu bieten vermochte.<sup>1)</sup>

"Die empirischen Verhaltensmotive und die Zielvorstellungen der Unternehmer sind äußerst komplex. Die Aufstellung eines Kataloges unternehmerischer Ziele muß sich daher auf die wichtigsten Tendenzen beschränken. In einem begrenzten, systematisierenden Überblick stehen Probleme der Auswahl und der Klassifikation im Vordergrund."<sup>2)</sup>

Wenn anzunehmen ist, daß sich das Investitionsverhalten in aller Regel in komplexen Handlungsstrukturen äußert<sup>3)</sup> und daß die

---

Fortsetzung der Fußnote 1) von Seite 80

Auch zeigte sich bei der praktischen Durchführung der Interviews, daß sich im Verlauf des Gesprächs und auch beim Vergleich der Antworten der verschiedenen Gesprächspartner Anhaltspunkte über die Motive der Unternehmer gewinnen ließen."

- 1) Vgl. hierzu KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 15 Die Schwierigkeiten, in der sich die Wirtschaftswissenschaften bei der Erörterung des Konsumenten- und Unternehmerverhaltens befinden, sind darauf zurückzuführen, "daß wir erst jetzt beginnen, in ein relativ unerforschtes Gebiet vorzudringen. Darüber hinaus ist empirische Forschung stets ein sehr langsamer Prozeß des Formulierens, Prüfens und Revidierens von Hypothesen. Allzu oft werden wir deshalb nicht im Stande sein, mehr zu tun, als nur einiges Material zusammenzutragen und Hypothesen zu formulieren, anstatt empirische Ergebnisse darzubieten, die sie stützen oder ihnen widersprechen."
- 2) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 17; vgl. auch BOULDING, K. E.: The Present Position of the Theory of the Firm, in: Linear Programming and the Theory of the Firm, a. a. O., S. 17
- 3) Vgl. KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 32 "In aller Regel äußert sich das Investitionsverhalten jedoch in komplexen Handlungsstrukturen, bei denen Zweck und Motiv durch die Institutionalisierung der 'primären Motive' (vgl. HOFSTÄTTER, P. R.: Bedürfnis und Bedarf, in: Fischer-Lexikon Psychologie, Frankfurt a. M. 1957, S. 48 ff.), etwa das Gewinnstreben, von einander getrennt worden sind."

Investitionsentscheidungen zu einem überwiegenden Teil durch ein Bündel heterogener Zielvorstellungen ausgelöst werden, so kann ein derartiges Zielgefüge nicht allein durch ein monetäres Prinzip erfaßt werden. An diesem Punkt trennen sich indessen in der neueren Literatur die Auffassungen darüber, auf welche Art und Weise die Zielsetzungen der Unternehmer zu klassifizieren sind.

Zur Veranschaulichung dieser Meinungsverschiedenheiten seien einige der in den letzten Jahren erarbeiteten Zielklassifikationen skizziert.

Die vorliegenden Gliederungssysteme können im wesentlichen in zwei Gruppen aufgeteilt werden. Während die zu der ersten Gruppe gehörenden Klassifikationen von monetären Zielgrößen ausgehen und alle nicht quantifizierbaren Zielsetzungen in Form von Nebenbedingungen enthalten, beruhen die Zielsystematisierungen der zweiten Gruppe auf Katalogen mehr oder minder differenzierter Unternehmerziele, deren Kommentierung zum Teil unter dem Gesichtspunkt erfolgt, die ausschließliche Gültigkeit monetärer Zielgrößen, insbesondere der der Gewinnmaximierung, in Frage zu stellen.

Zu den Autoren der ersten Gruppe können neben anderen Jacob<sup>1)</sup> und Bidlingmaier<sup>2)</sup> gezählt werden, für die zweite Autorengruppe sind vor allem Koch<sup>3)</sup> und Heinen<sup>4)</sup> zu nennen.

Das Gliederungssystem Jacobs setzt sich aus den Bestandteilen Gewinn bzw. Betriebsergebnis, Absatz - gemessen in Mengeneinheiten - und Umsatz - ausgedrückt in Geldeinheiten - zusammen.

---

1) Vgl. JACOB, H.: Preispolitik, Wiesbaden 1963, S. 17 - 26

2) Vgl. BIDLINGMAIER, J.: Die Ziele der Unternehmer, a. a. O., S. 409 - 422 und S. 519 - 530;  
derselbe: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 73 - 127

3) Vgl. KOCH, H.: Betriebliche Planung. Grundlagen und Grundfragen der Unternehmungspolitik, Wiesbaden 1961, S. 15 - 18

4) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 16 - 27

Aus diesen Zielgrößen, die in mehrfacher Richtung modifiziert werden, bildet Jacob sogenannte "einfache" und "kombinierte" Zielsetzungen.

Von einfachen Zielsetzungen wird dann gesprochen,

"wenn das Unternehmen bemüht ist, durch seine Maßnahmen lediglich eine der hier genannten Zielgrößen in gewünschter Weise zu beeinflussen, während die anderen Größen und ihre Entwicklung nicht beachtet werden. Entsprechend liegt eine kombinierte Zielsetzung dann vor, wenn zwei der genannten Zielgrößen, z. B. der Gewinn und der Absatz, in die Betrachtung einbezogen werden, oder eine einfache Zielsetzung durch Hinzufügen von Nebenzielen ergänzt wird."<sup>1)</sup>

Nebenziele sind nach Jacob solche, "die für sich allein genommen keine vernünftige Handlungsmaxime konstituieren."<sup>2)</sup> Der Begriff "vernünftiger" Leitmaximen, der sich unterschiedlich auslegen läßt, wird indessen nicht definiert. Als Beispiele hierzu werden unter anderem Erhaltung des Arbeiterstammes, Streben nach Sicherheit und Rücksichtnahme auf die öffentliche Meinung unter dem Oberbegriff wirtschaftsfriedlicher Nebenziele angegeben, während als Kampfziele die Ausschaltung von Konkurrenten und die sogenannte wirtschaftliche Nötigung angeführt werden.<sup>3)</sup>

In zwei kurz nacheinander publizierten Arbeiten unternimmt Bidlingmaier den Versuch, das ökonomische Verhalten in allen Unternehmungsphasen dadurch zu erfassen, daß er die Unternehmerziele nach dem quantitativen Kriterium des erstrebten wirtschaftlichen Erfolgsumfangs systematisiert und die nicht-monetären Zielsetzungen als Nebenbedingungen in seine Gliederung einordnet. Die von ihm klassifizierten Zielgrößen "unterscheiden sich mithin nach der ange-

---

1) JACOB, H.: Preispolitik, a. a. O., S. 17

2) Ebenda, S. 23

3) Ebenda, S. 23 ff. Die Unterscheidung wirtschaftsfriedlicher Ziele von Kampfzielen ist offensichtlich aus der Terminologie E. SCHNEIDERS abgeleitet, der die preispolitischen Verhaltensweisen in gleicher Weise differenziert hat. Vgl. SCHNEIDER, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, a. a. O., S. 68 sowie OTT, A.: Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959, S. 96 ff.

strebten wirtschaftlichen Erfolgsstufe und den relevanten Nebenbedingungen. "<sup>1)</sup> Der Begriff der Nebenbedingung enthält, wie Bidlingmaier betont,

"keine Aussage über die Stellung der Zielinhalte innerhalb des Zielgefüges des Entscheidungssubjekts. Die Nebenbedingungen kennzeichnen also nicht im Verhältnis zu einem Hauptzweck zweitrangige, untergeordnete Ziele. Sie umfassen vielmehr jene Unternehmerzwecke, die in der typenbildenden Hauptbedingung (z. B. Erfolgsumfang) enthaltenen Maximen gleichrangig sind. "<sup>2)</sup>

Sowohl bei Jacob als auch bei Bidlingmaier stehen monetäre Zielgrößen im Mittelpunkt der Gliederungsprinzipien. Auch im Hinblick auf die Einordnung der Nebenbedingungen unterscheiden sich beide Klassifikationen nicht allzu sehr. Bei Bidlingmaier fällt lediglich die größere Differentenziertheit der Zieltypen besonders auf, unter der jedoch die Übersichtlichkeit seiner Klassifikation leidet. Beide Gliederungen sind hinsichtlich ihres Aufbaues in sich geschlossen, bieten aber Ansatzpunkte zu einiger Kritik. Sieht man einmal davon ab, daß es, wie Koch nachzuweisen versucht, zweifelhaft ist, ob der Gewinn bzw. der positive Erfolg überhaupt als Zielgröße interpretiert werden kann,<sup>3)</sup> so müssen streng nach dem monetären Erfolg orientierte Zielgliederungen zwingend auch Unternehmerziele aufweisen, welche auf Verlustoptimierung gerichtet sind. Verlustsituationen dürften jedoch generell, wie Bidlingmaier selbst erkennt, in der Realität nicht originäre unternehmerische Zielvorstellungen kennzeichnen. Verluste erweisen sich vielmehr als hinzunehmende

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Die Ziele der Unternehmer, a. a. O., S. 419

2) Ebenda, S. 420 unten

3) Vgl. KOCH, H.: Die Theorie der Unternehmung als Globalanalyse in: Zeitschrift für die gesamten Staatswissenschaften 1964, S. 396  
KOCH kommt im Verlaufe einer ausführlichen Untersuchung der Gewinnmaximierungshypothese zu folgendem Schluß: "Da der Begriff des Gewinns als eines Unternehmungsmerkmals und zwar eines Unternehmungsergebnisses in der Annahme über die unternehmerische Zielvorstellung nicht enthalten sein darf und obendrein die Zielvorstellung hinsichtlich der Erlebnisintensität eindeutig definiert sein muß, läßt sich die Aussage, der Unternehmer maximiere den Gewinn, sinnvollerweise nicht als Annahme über die Zielvorstellung interpretieren."

Nebeneffekte, die notwendigerweise zu einem Umschlagen der verlustauslösenden Nebenbedingungen in Hauptbedingungen führen. Dadurch wird die Geschlossenheit monetär orientierter Gliederungssysteme eindeutig durchbrochen, auch wenn man hilfsweise die Verlustoptimierung als "Indikator der nicht direkt erfolgsbezogenen Ziele" im Sinne einer Hauptbedingung aufrecht-erhalten will.<sup>1)</sup> Insofern bieten monetär ausgerichtete Ziel-klassifikationen auch keine Einordnungsmöglichkeit für den Fall des ruinösen Wettbewerbs in Oligopolsituationen, der dadurch gekennzeichnet ist, daß die Unternehmen bei kampfstrategischen Maßnahmen zum Zwecke der Marktanteilsausweitung vielfach jegliche Erfolgsüberlegungen unbeachtet lassen.

Im übrigen sind unsere Kenntnisse über Zusammensetzung und Inhalt der unternehmerischen Motivationsstruktur noch so unvollständig, daß bezweifelt werden muß, ob die trotz der zitierten Einschränkungen mit der Zweiteilung von Haupt- und Nebenzielen verbundene Gewichtung unternehmerischer Beweggründe der Wirklichkeit gerecht wird oder ihr zumindest nahe kommt. Solange nur Vermutungen darüber angestellt werden können, wann und unter welchen Bedingungen bestimmte Ziele in den Vordergrund rücken und vom Entscheidungsträger selbst als die jeweiligen Hauptantriebskräfte seiner Handlungsweisen empfunden werden, besitzen ausschließlich nach dem Erfolgsumfang ausgerichtete Gliederungssysteme stark hypothetischen Charakter.

Da mit einer bloßen Katalogisierung der wichtigsten Unternehmierziele die Gewichtung einzelner Antriebsmomente weitgehend vermieden wird, scheint es bis zum Zeitpunkt des Vorliegens zusätzlicher empirischen Materials methodisch sinnvoller zu sein, die Ziele der Unternehmer in einfachsten Ordnungssystemen einander gegenüberzustellen.

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 111; vgl. insbes. Fußnote Nr. 156 ebenda sowie S. 83

In dem von Koch zusammengestellten Katalog von Zielvorstellungen, "um deren Realisierung willen die kaufmännische Unternehmung betrieben wird"<sup>1)</sup>, werden neben anderen die Ziele des höheren Wohlstandes, der Selbständigkeit beim Einkommenserwerb, der Erringung einer höheren sozialen Stellung und der Erringung wirtschaftlicher Machtpositionen aufgeführt. Die auf den ersten Blick als gleichrangig erscheinenden Zielsetzungen werden jedoch von Koch dem Hauptzweck des höheren Wohlstandes bzw. des Besitzes einer Existenzgrundlage untergeordnet. "Er allein bildet ein hinreichendes und zwingendes Motiv für die Betreibung eines Unternehmens."<sup>2)</sup> Mit der an den Schluß der Kommentierung seiner Zielsystematik gestellten Aussage, man könne "die Unternehmung im wirtschaftlichen Bereich als ein Ganzes" nur dann gedanklich in den Griff bekommen, wenn man von einer einzigen Zielvorstellung, nämlich der Gewinnmaximierung, ausgehe, wirft Koch seine zieltheoretischen Erörterungen jedoch weitgehend auf den Stand der traditionellen Unternehmungstheorie zurück.<sup>3)</sup> In einer späteren Arbeit allerdings widerrief Koch diese Aussage mit der bereits erwähnten Schlußfolgerung, der Gewinn könne überhaupt nicht als eine Annahme über die unternehmerische Zielvorstellung ausgelegt werden.<sup>4)</sup> Sieht man den Zielkatalog Kochs im Zusammenhang mit dieser letztgenannten Feststellung, dann besteht er im wesentlichen in einer Aufstellung alternativer Unternehmungsziele.

Heinen kommt im Verlaufe einer Diskussion verschiedener Einteilungskriterien zu dem Schluß, daß eine Systematisierung der Zielsetzungen nach ihrer Wirkung auf die Geldsphäre der Unter-

---

1) KOCH, H.: Betriebliche Planung, a. a. O., S. 15

2) Ebenda, S. 18

3) Vgl. ebenda, S. 18; vgl. auch die kritischen Bemerkungen BIDLINGMAIERS in: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 73

4) Vgl. KOCH, H.: Die Theorie der Unternehmung als Globalanalyse, a. a. O., S. 396 f.

nehmung methodisch am zweckmäßigsten sei. Sein Katalog unternehmerischer Zielvorstellungen, der auf der Unterscheidung von quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Zielen beruht, vermeidet eine Gewichtung der Zielsetzungen untereinander und hat zudem den Vorzug, die in der traditionellen Unternehmungstheorie berücksichtigten Ziele in einer Gruppe übersichtlich zu vereinen.<sup>1)</sup> Er wird deshalb den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt.

## 2. Zielsetzungen der Investitionstätigkeit

### a) Quantifizierbare Ziele

#### aa) Gewinnorientierte Zielsetzungen

Ausgangspunkt eines großen Teils der klassischen Leitsätze über die Investitionsplanung und der Aussagen über die Investitionsentscheidungen bildet teils explizit, teils implizit die Annahme, daß für Unternehmungen, welche unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeiten, der Grundsatz gelten müsse, auf das investierte Kapital einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen.<sup>2)</sup> Es wird also unterstellt, "daß der Unternehmer nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip in seiner ausgeprägtesten Form handelt, nämlich nach der Leitmaxime der Gewinn- oder Rentabilitätsmaximierung."<sup>3)</sup> "Tatsächlich aber können sehr verschiedene Gründe die Investitionsentscheidung bestimmen, deren Problematik noch keineswegs geklärt ist."<sup>4)</sup>

Eine derartig weit von der Wirklichkeit wegführende Annahme wie die, daß die Tätigkeit des Unternehmers allein auf die Erzielung von Maximal-

---

1) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 17 ff.

2) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 18

3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 13

4) WESSELS, Th.: Artikel "Akzelerator", in: Staatslexikon, Band I, Hrsg. GÖRRESGESELLSCHAFT, Sp. 221

gewinnen ausgerichtet sei, konnte nicht ohne Kritik bleiben.<sup>1)</sup> So wurde dieser Auffassung "Einseitigkeit vorgeworfen und gesagt, soziologische, anthropologische und psychologische Untersuchungen hätten bewiesen, daß Unternehmer nicht ausschließlich nach Gewinn strebten"<sup>2)</sup>, andere Zielsetzungen, die vielfach im Gegensatz zum Gewinnstreben stünden, spielten eine mindestens ebenso wichtige Rolle. Bei dieser Kritik wird jedoch in der Regel dem Umstand zu wenig Beachtung geschenkt, daß die Gewinnorientierung lediglich eine Modellmaxime darstellt, die zwar von der Realität abstrahiert, aber "als erste Annäherung an die Realität für theoretische Ableitungen eine naheliegende und nützliche Arbeitshypothese"<sup>3)</sup> bildet. Die Frage der reinen Theorie, wie sich die Unternehmer bei Investitionsentscheidungen verhalten müssen, um höchstmögliche Gewinne zu erzielen, "gilt als nützlich sowohl im Sinne des Aufstellens von Verhaltensnormen als auch im Sinne einer ersten Annäherung an tatsächliches Verhalten."<sup>4)</sup>

Der starke Anklang, den die Hypothese der Gewinnmaximierung in den investitionstheoretischen Abhandlungen gefunden hat, läßt sich im wesentlichen auf zwei Gründe zurückführen.

Auf der einen Seite bietet die Zielgröße Maximalgewinn die Möglichkeit, das ökonomische Verhalten exakt zu quantifizieren. Mit ihrer Hilfe lassen sich die unternehmerischen Dispositionen nahezu in allen Unternehmungsphasen eindeutig determinieren.

"Der Unternehmer sucht bei gegebener Kosten- und Erlössituation gewisse strategische Variable, vor allem den Preis und die Ausbringungsmenge, zu manipulieren," sein Verhalten erschöpft sich darin, bestimmte genau definierte Quantitäten zu maximieren.<sup>5)</sup>

- 
- 1) Vgl. MEANS, G. C.: Collective Enterprise and Economic Theory, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Band III, Hrsg. H. ARNDT, Berlin 1960, S. 1530 f.
  - 2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 232
  - 3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 13
  - 4) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 257
  - 5) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 13

Zum anderen ist die verbreitete Ausrichtung der theoretischen Abhandlungen nach der Gewinnmaximierungshypothese mit großer Wahrscheinlichkeit auf die Vorstellung zurückzuführen, daß die Erwirtschaftung von Gewinnen die Voraussetzung zur Realisierung sonstiger unternehmerischer Zielsetzungen darstellt. Von diesem Blickpunkt offenbart sich das Gewinnstreben als eine Zielsetzung, von der die Verwirklichung aller übrigen Unternehmerziele abhängig ist. Zunächst erscheint deshalb der Schluß berechtigt, Gewinnmaximierung sei das unternehmerische Ziel schlechthin.

Das Gegenargument liegt auf der Hand. Gerade weil die Gewinnerwirtschaftung die Verfolgung anderer Ziele ermöglicht, kann sie nicht als das eigentliche Ziel des unternehmerischen Handelns aufgefaßt werden - vielmehr besitzt sie den Charakter eines Mittels zum Zweck.<sup>1)</sup> Die Mittelqualität des Gewinns ist daraus abzuleiten, daß "das Streben nach Gewinn nicht um seiner selbst willen erfolgt, sondern ein Mittel zur Erreichung von Zielen darstellt, die als erstrebenswert betrachtet werden."<sup>2)</sup>

Deshalb und "weil das Streben nach Gewinn nicht der einzige Antrieb ist, sondern durch andere Überlegungen gemindert und beeinflusst wird (die wenigsten menschlichen Handlungen werden durch ein einziges Motiv vollständig erklärt)", ist nach Griffin das Gewinnstreben zur Deutung des Investitionsverhaltens zwar geeignet, doch müsse zusätzlich die hinter ihm verborgene Motivation aufgedeckt werden.<sup>3)</sup> Beispielsweise konnte Kindermann anlässlich seiner allerdings auf die Textilindustrie beschränkten empirischen Untersuchungen unternehmerischer Investitionsentscheidungen feststellen, daß sich das Gewinnstreben mitunter auf den Wunsch zurückführen läßt,

---

1) Vgl. KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 83

2) GRIFFIN, C. E.: Enterprise in a Free Society, Chicago 1949, S. 72

3) Ebenda, S. 72

"zu Einkommen und Vermögen zu gelangen, d. h. also Geld zu besitzen; öfter erklärt sich allerdings in der Wirtschaftspraxis das Gewinnstreben der Unternehmer aus der Absicht, dem Unternehmen eine Entfaltung zu ermöglichen. Hinzu kommt auch, daß unsere auf Wettbewerb und auf Gewinnerzielung gerichtete Wirtschaftsordnung ein gewisses Profitstreben der Unternehmer erfordert, da nur das starke Unternehmen sich langfristig durchsetzt."<sup>1)</sup>

Dennoch setzt die exakte Analyse investitionspolitischer Entscheidungen bestimmte Annahmen voraus,

"wenn sie aus dem unverbindlichen 'Ungefähr' ökonomischer Beweisführungen herauskommen will. Dabei muß man sich entscheiden, ob man bereit ist, einen größeren Abstand von der Wirklichkeit als Preis für einen höheren Grad von Exaktheit und damit für eine klarere Erkenntnis der Zusammenhänge zu bezahlen. Ist man hierzu bereit und kommt man auf diese Weise zu gewissen Modellkonstruktionen, dann ist es irrelevant, ob es sich hierbei um ideal- oder realtypische Gebilde handelt. Wichtig ist allein, methodisch einwandfreie und nachkontrollierbare Grundlagen für die beabsichtigte Analyse zu gewinnen."<sup>2)</sup>

"Die Beurteilung der in der traditionellen Theorie unterstellten Zielfunktion muß daher grundsätzlich unter dem Aspekt der ihr zugrunde liegenden Prämissen erfolgen."<sup>3)</sup>

Die wissenschaftliche Bearbeitung des Investitionsphänomens darf sich jedoch nicht allein auf rein theoretische Betrachtungen beschränken.

"Sie wird ihrer Aufgabenstellung und der Forderung nach wissenschaftlicher Fruchtbarkeit nicht gerecht, wenn sie die bedeutsamsten Probleme der betrieblichen Wirklichkeit nicht berücksichtigt."<sup>4)</sup>

Stellt man die Frage nach dem Realitätsgehalt gewinnorientierter Entscheidungsmodelle der Investitionstheorie, so muß man der Tatsache Rechnung tragen, daß sie auf den Anschauungen einer "mechanistischen" Psychologie (Katona) beruhen. Die hinter den Investitionsentscheidungen

- 
- 1) KINDERMANN, H.: Bestimmungsgründe für das Verhalten der Unternehmer aus der Textilindustrie, insbesondere der Baumwollindustrie, bei Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 144 f.
  - 2) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, 3. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1959, S. 153
  - 3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 13
  - 4) Ebenda, S. 14

stehenden Menschen, ihre Motive und Zielvorstellungen, kurz: alle relevanten psychologischen und soziologischen Einflußgrößen bleiben weitgehend unberücksichtigt.

"Nur wenn es richtig wäre, daß zwischen einem gegebenen Anreiz und einer gegebenen Reaktion notwendigerweise eine völlige Korrelation besteht, können solche 'Gesetze' allgemein gültig sein wie etwa: 'Je niedriger der Preis, desto höher die nachgefragte Menge'. Unternehmen sind aber keine Maschinen, die auf gleiche Veränderungen in ihrer Umwelt stets in gleicher Weise reagieren. Darum kann ein analytisches Schema, das nur einige wenige Faktoren - und immer die gleichen wenigen Faktoren - berücksichtigt"1) für die Erklärung des Investitionsverhaltens kaum ausreichen.

Kritisch nimmt unter anderen auch Lehmann zu dem Prinzip der Gewinnmaximierung Stellung.

"Der Handlungszwang 'der Unternehmung' ist - gleichviel welchen Inhalts - eine Fiktion. Wer wirklich handelt, ist der Kopf der Unternehmung, also eine physische Person. Für Personen aber, so entnehmen wir den Lehren der subjektiven Werttheorie, gilt eine Rationalität höherer Ordnung, deren Bewertungsmaß jeder Wirtschaftler in sich selbst trägt. Weil das so ist (und hier schließt sich unser Gedankenkreis), ist die Fiktion von der Gewinnmaximierung nicht anders zu beurteilen als etwa die, daß jede Unternehmung gerade ihre Substanz zu erhalten trachte; auch darauf ließe sich modelltheoretisch aufbauen. Eine andere Frage ist es, ob gewisse heterogene Bedingungen ... den Leiter der Unternehmung bei Strafe des Ruins dazu zwingen, das erwerbswirtschaftliche Prinzip zu befolgen und die Fiktion auf diese Weise zu verifizieren."2)

Trotz dieser kritischen Anmerkungen, die zum Prinzip der Gewinnmaximierung zu machen sind, kann es keinem Zweifel unterliegen, daß das Gewinnstreben zu den grundlegenden Antriebskräften der unternehmerischen Investitionstätigkeit zählt. Die Würdigung des Gewinnstrebens darf jedoch nicht darin gipfeln, in ihm die einzige und allgemein gültige Maxime des Investitionsverhaltens zu sehen. Die ausschließliche und konsequente Verfolgung des Gewinnmaximierungsprin-

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 287

2) LEHMANN, G.: Marktformenlehre und Monopolpolitik, Sozialwissenschaftl. Abhandlungen, Hrsg. v. d. Hochschule f. Arbeit, Politik und Wirtschaft, Heft 4, 1956, S. 16

zips würde absolute Konsistenz des menschlichen Verhaltens voraussetzen. Es ist jedoch weder zu vermuten, "noch kaum nachgeprüft worden, ob das unternehmerische Verhalten in der Tat besonders konsistent ist."<sup>1)</sup>

Nach Gäfgen zeigt die Alltagserfahrung, "daß die Unternehmungen nach Rentabilität streben, aber auch, daß maximale Rentabilität nicht ihr einziges Ziel ist." Aus den bisherigen Untersuchungen des Unternehmerverhaltens sei vielmehr abzuleiten, "daß ein Handeln nach dem Prinzip der angemessenen Gewinnspanne sogar zu überwiegen scheint."<sup>2)</sup> Empirisch konnte bisher jedenfalls

"die bei den wirtschaftstheoretischen Modellen im allgemeinen gemachte Annahme, daß die Gewinnmaximierung das Ziel alles Wirtschaftens in den Unternehmen und damit aller Investitionen ist, durch Befragung nicht bestätigt werden. Vielmehr ergab sich der Eindruck, daß die meisten Unternehmer bei ihren Investitionen äußerst vorsichtig vorgehen und sich auch dann zufrieden geben, wenn sie nur einen 'angemessenen' Gewinn erzielen können. Der 'angemessene' Gewinn braucht dabei nicht einmal kurzfristig vorzuliegen, sondern kann auch langfristig erwartet werden."<sup>3)</sup>

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip äußert sich somit offensichtlich in mehreren Varianten. Da die Gewinnerzielung

"auf Erwägungen wie die Erhaltung des guten Rufs der Firma oder des Markennamens Rücksicht nehmen muß"<sup>4)</sup>, ist es denkbar, daß die Unternehmungen " 'befriedigende' Gewinne anstreben. Befriedigender Gewinn ist ein psychologischer Begriff. Er hat nur dann Inhalt, wenn habituelle Normen bestehen, an denen die Unter-

---

1) GÄFGEN, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a. a. O., S. 62

2) Ebenda, S. 62

3) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 145 "Die Bevorzugung des 'angemessenen Gewinns' als Ziel von Investitionen ist" - so führt KINDERMANN weiter aus, "in der Praxis wahrscheinlich wenigstens teilweise aus dem Sicherheitsbedürfnis der Unternehmer zu erklären. Bei den Interviews hat sich nämlich gezeigt, daß das Sicherheitsmotiv neben dem Profitmotiv den stärksten Einfluß auf die Investitionsneigung hat."

4) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 242

nehmer ermessen können, ob sie befriedigend sind. Bisher vorliegende empirische Untersuchungen reichen leider noch nicht aus, um zu diesem Problemkreis eine endgültige Antwort zu geben. Wahrscheinlich ist aber - zumindest in vielen Fällen -, daß das Streben nach befriedigenden Gewinnen eine reale Bedeutung hat und daß es im Geschäftsleben motivbildend wirkt.<sup>1)</sup>

Allerdings bleibt unklar, was unter "befriedigendem", "angemessenem" oder "ausreichendem" Gewinn verstanden werden soll. Der Hinweis, daß die Suche nach befriedigenden Lösungen mit dem Streben nach maximaler Zielerreichung insofern identisch sei, als hierbei die Befriedigung maximiert wird<sup>2)</sup>, scheint von keiner besonderen Aussagefähigkeit zu sein. In der amerikanischen Organisationsliteratur werden derartige subjektive Maßstäbe seit einiger Zeit mit dem Begriff des "Anspruchsniveaus" (aspiration-level) umschrieben<sup>3)</sup>, der psychologische Erklärungen für Zustandekommen und Variation unternehmerischer Zielgrößen in verschiedener Hinsicht ermöglicht.<sup>4)</sup>

Setzt man den Gewinn in das Verhältnis zu einer Bezugsgröße, z. B. zum eingesetzten Gesamtkapital (Kapitalrentabilität) oder zum Umsatz (Umsatzrentabilität), so kann das erwerbswirtschaftliche Prinzip auch als Streben nach maximaler oder angemessener Rentabilität erklärt werden. Für investitionstheoretische Überlegungen ist es in diesem Zusammenhang bedeutsam, daß das Rentabilitätsmaximum

- 
- 1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S. 243
  - 2) Vgl. CLELAND, S.: A Short Essay on a Managerial Theory of the Firm, in: Linear Programming and the Theory of the Firm, a.a.O., S. 209
  - 3) Vgl. CYERT, R. M. und MARCH, J. G.: A Behavioral Theory of Organizational Objectives, a.a.O., S. 85
  - 4) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 69 f. "Das Anspruchsniveau richtet sich grundsätzlich nach der Gruppennorm. Es bleibt im Zeitablauf nicht unbedingt konstant; je nach der Art der Umweltsbedingungen kann es quantitativen und qualitativen Änderungen ausgesetzt sein. Zu den Faktoren, die Änderungen des Anspruchsniveaus bewirken, zählen z. B. Schwankungen der Markt- und Konjunkturlage. Damit ermöglicht der psychologische Begriff des Anspruchsniveaus auch eine Erklärung dafür, weshalb und wie die Unternehmungsziele im Zeitablauf variieren." Vgl. hierzu auch SAUERMAN, H. und SELTEN, R.: Anpassungstheorie der Unternehmung, in: ZfgSt 1962, S. 577 ff.

vom Gewinnmaximum abweichen kann, wenn durch Investitionsentscheidungen, beispielsweise über Erweiterungsvorhaben, nicht nur der Gewinn, sondern auch die jeweilige Bezugsgröße eine Veränderung erfährt.<sup>1)</sup>

"Die vielen Fälle und Möglichkeiten, in denen das erwerbswirtschaftliche Prinzip nur näherungsweise oder in bestimmten Abwandlungen gilt, verlangen mit Recht Berücksichtigung,"<sup>2)</sup>

zudem zeigen sie, daß sich das Erwerbsstreben einer einheitlichen theoretischen Erfassung weitgehend entzieht, zumal - wie GÄFGEN feststellt -

"die zu maximierende Größe 'Gewinn' gar nicht eindeutig definiert ist."<sup>3)</sup>

Die Prämisse der Gewinnmaximierung als investitionspolitische Zielsetzung ist auch unter Berücksichtigung der Marktstellung des investierenden Unternehmens auf ihren Realitätsgehalt zu untersuchen. Schon bei EUCKEN findet sich ein Hinweis darauf, daß die Marktform einen Maßstab dafür bildet, inwieweit die Unternehmungen bei ihren investitionspolitischen Entscheidungen dem Prinzip der Gewinnmaximierung folgen.

"Der Oligopolist berücksichtigt - neben den voraussichtlichen Reaktionen der Marktgegenseite - nicht nur die Preispolitik, sondern auch die gesamte Geschäftsgebarung und hier wieder besonders die Investitionspolitik der Wettbewerber. Baut ein Wettbewerber z. B. größere Anlagen, so kann diese Tatsache seinen Wirtschaftsplan und sein Handeln entscheidend beeinflussen."<sup>4)</sup>

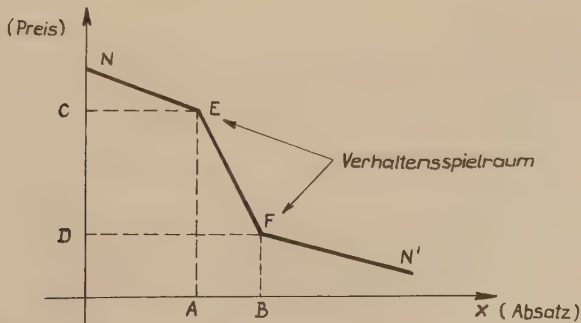
In der Tat bestehen zwischen Marktform und unternehmerischem Verhalten enge Wechselbeziehungen, über die sich jedoch in der Literatur

- 
- 1) Vgl. hierzu PACK, L.: Maximierung der Rentabilität als preispolitisches Ziel, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. GUTENBERG, Wiesbaden 1962, S. 73 - 135; sowie derselbe: Rationalprinzip und Gewinnmaximierungsprinzip, a. a. O., S. 207 und S. 283 ff.
  - 2) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, 4. Aufl., S. 163
  - 3) GÄFGEN, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a. a. O., S. 62, vgl. hierzu auch HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 18 f.
  - 4) EUCKEN, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie, 6. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1950, S. 101

noch keine einheitliche Meinung herausgebildet hat.<sup>1)</sup> Unbestritten ist, daß sich aus der Marktform ein Zwang zur Befolgung des Gewinnmaximierungsprinzips ergeben kann, "denn auf dem vollkommenen Markt und in Konkurrenzsituationen hat der Unternehmer keine andere Wahl, als den Gewinn zu maximieren; weicht er von dieser Unternehmenspolitik ab, so verschwindet er vom Markt."<sup>2)</sup> Für den Realitätsgehalt der Annahme absoluter Gewinnmaximierung ist bezeichnend, daß sich dieser Handlungszwang nur dort nachweisen läßt, wo die stark von der Wirklichkeit abstrahierenden Bedingungen des Modells des vollkommenen Polypols als restlos erfüllt gelten können.

"Auf unvollkommenem Markt dagegen besteht keine unbedingte Notwendigkeit, den Gewinn zu maximieren. Der Unternehmer hat hier einen gewissen Spielraum, innerhalb dessen er auch andere Zwecksetzungen realisieren kann als das Gewinnstreben."<sup>3)</sup>

Dieser Ermessensspielraum ist in der folgenden Abbildung auf der individuellen Absatzkurve  $NN'$  durch einen oberen (E) und einen unteren Grenzpunkt (F) fixiert, wobei die Untergrenze den von der Unternehmung anzustrebenden Mindestgewinn angibt, während über der Obergrenze der Bereich liegt, innerhalb dessen die Unternehmung "das Leben leicht nimmt."<sup>4)</sup> Zwischen den beiden Grenzpunkten, also auf dem Kurvenabschnitt EF, stellt die Verfolgung des Gewinnmaximierungsprinzips eine unter vielen möglichen Verhaltensweisen dar.



1) Zu dem Meinungsstreit über die Beziehungen zwischen den morphologischen Marktformen und den Verhaltensweisen vgl. SCHNEIDER, E.: Wirklichkeitsnahe Theorie der Absatzpolitik, Weltwirtschaftl. Archiv (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 96)

Das Verhalten in diesem Bereich ist also insofern indeterminiert, als für den Abschnitt zwischen den beiden Grenzpunkten keine genauen Angaben über die unternehmerischen Zielsetzungen gemacht werden können.<sup>1)</sup> Der Grund für diese Unbestimmtheit der Verhaltensweisen liegt in der Unvollkommenheit des Marktes, die auf verschiedenen Ursachen beruht.<sup>2)</sup> In Anlehnung an Robinson und Gutenberg verweist Albach auf den Umstand, daß gerade die Investitionstheorie als besonderer Bestandteil der Theorie der unvollkommenen Konkurrenz angesehen werden müsse, wofür folgende Gründe maßgebend seien:

"Investitionsentscheidungen sind, das wird besonders klar am Beispiel der Betriebsmittel, Entscheidungen über die Beschaffung von Einheiten, die nicht beliebig teilbar sind. Diese Unteilbarkeit ist sowohl produktionstechnischer als auch zeitlicher Natur. Die Ausnutzung der produktionstechnischen Unteilbarkeit durch den Unternehmer bringt diesem einen kurzfristigen Gewinn; die Entscheidung darüber, ob er diese kurzfristigen Gewinnmöglichkeiten voll ausschöpfen soll, ist aber gleichzeitig eine Frage der langfristigen Unternehmenspolitik. Damit ergeben sich aus der produktionstechnischen und der zeitlichen Unvollkommenheit des Marktes Möglichkeiten, andere Verhaltensweisen zu realisieren als das reine, kurzfristig gesehene Gewinnstreben."<sup>3)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote von Seite 95

- Band 56, 1942, S. 101 sowie OTT, A.: Marktform und Verhaltensweise, a. a. O., S. 103 und S. 112 ff.
- 2) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 17
  - 3) Ebenda, S. 17 f.
  - 4) BOULDING, K. E.: Implications for General Economics of More Realistic Theories of the Firm, American Economic Review 1952, S. 35, zit. bei ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 18
  - 1) Vgl. KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 39
  - 2) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, 3. Aufl., a. a. O., S. 154 sowie STEINBRÜCK, K.: Vom unvollkommenen Markt zur heterogenen Konkurrenz, Mainz 1954
  - 3) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 18; vgl. auch ROBINSON, R.: The Rate of Interest, American Economic Review 1956, S. 972 sowie GUTENBERG, E.: Offene Fragen der Produktions- und Kostentheorie, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1956, S. 429

Für die Beantwortung der Frage, welche anderen Zielsetzungen neben dem Ziel des Maximalgewinnes oder der Maximalrentabilität angestrebt werden, ist die Investitionstheorie auf empirische Untersuchungen angewiesen.<sup>1)</sup>

Da die Investitionsentscheidungen betriebliches Kapital über längere Zeiträume binden, erhebt sich die Frage, ob als Ziel der Investitionspolitik die absolute Gewinnmaximierung überhaupt unterstellt werden kann oder ob diese Verhaltensmaxime durch das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung zu ersetzen ist.<sup>2)</sup>

Gegen die Verfolgung des Prinzips der kurzfristigen Gewinnmaximierung sprechen mehrere Gründe. Werden Investitionen vorgenommen ausschließlich zu dem Zweck, gegenwärtige Marktchancen unter Erzielung höchstmöglicher Gewinne restlos auszuschöpfen, so können sich aus den Reaktionen der Abnehmer, der Konkurrenzunternehmen, gegebenenfalls auch der staatlichen Institutionen so ungünstige Folgen für das investierende Unternehmen ergeben, daß die Einnahmenströme langfristig gesehen erheblich absinken. Kurzfristig gewinnorientierte Investitionspolitik kann im Extremfall zum völligen Ruin einer Unternehmung führen. Erweiterungsinvestitionen für die Herstellung neuer oder veränderter Produkte, welche höhere Gewinne versprechen als die bisher im Produktionsprogramm enthaltenen Erzeugnisse, können bei Eintreten des Substitutionseffektes<sup>3)</sup>

---

1) In den letzten Jahren wurden in den USA primärstatistische Untersuchungen über die preispolitischen Zielsetzungen einer Anzahl von Großunternehmungen durchgeführt. Bei diesen Erhebungen konnten als häufigste Ziele festgestellt werden: 1. Sicherung einer angemessenen Rentabilität, 2. Stabilisierung der Preise und Gewinnmargen, 3. Anpassung an den Wettbewerb, 4. Aufrechterhaltung oder Vergrößerung des Marktanteils. Vgl. KAPLAN, A. D. H. - DIRLAM, J. B. - LANZILOTTI, R. F.: Pricing in Big Business, a. a. O., S. 128. "Auffälligerweise" - so stellt HEINEN lapidar zu diesem Ergebnis fest - "fehlt das Ziel der Gewinnmaximierung". HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 20

2) Vgl. hierzu BUSSE VON COLBE, W.: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, a. a. O., S. 618 f.

3) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, 3. Aufl., a. a. O., S. 344 f.

zu absatzpolitischen Fehlschlägen führen, so daß der Gesamtgewinn der Unternehmung erheblich sinkt.<sup>1)</sup>

Es liegt deshalb allem Anschein nach der Gedankengang nahe, den möglichen Folgen kurzfristiger Gewinnpolitik dadurch entgegenzutreten, daß man Gewinnmaximierung für die gesamte Lebensdauer von Investitionsprojekten fordert. In diesem Falle werden alle Zielsetzungen, die kurzfristig nicht dem Prinzip der Gewinnmaximierung entsprechen, im Sinne einer langfristigen Gewinnmaximierung interpretiert.

Ob allerdings die Einführung des Begriffs der langfristigen Gewinnmaximierung Vorteile verspricht, muß nach Heinen bezweifelt werden.

"Mit der Einführung des Zeitmoments wird die operative Brauchbarkeit der Zielfunktion stark beeinträchtigt. Je nachdem, wie der Unternehmer bei den Planungen seinen 'zeitlichen Horizont' ansetzt, ergibt sich eine unterschiedliche Lage, also ein unterschiedliches Gewinnmaximum."<sup>2)</sup>

Das in der Literatur vielfach hervorgehobene Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung, also der Erzielung höchstmöglicher Gewinne während der Lebensdauer des Investitionsobjektes, berücksichtigt, so argumentiert Albach, nicht "die Auswirkungen, welche eine solche Entscheidung auf die zukünftigen Situationen des Unternehmens selbst nach Desinvestition dieses Vorhabens haben kann. In der zeitlichen Dimension stellt die einzelne Investition nur eine Komponente der unternehmerischen Tätigkeit dar, die mit anderen räumlich und zeitlich eng verzahnt ist."<sup>3)</sup>

Deshalb würde bei der Fragestellung, ob der Gewinn eines Investitionsvorhabens während dessen Nutzungsdauer relativ größer sei als der eines anderen Projektes, das Problem des zeitlichen Zusammen-

---

1) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 19

2) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 21

3) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 19

hanges der Kapitalverwendung übersehen. Unrichtig sei in diesem Falle, wie Albach weiter ausführt, nicht die Verhaltensfunktion, vielmehr sei die Erklärungsfunktion, die auf die Verhaltensfunktion angewandt wird, unvollständig. Würde dagegen die Formulierung lauten:

"Ist die Investition in einem ganz bestimmten Wirtschaftsgut für das Gesamtunternehmen hinsichtlich auch seiner gesamten Lebensdauer vorteilhaft, dann werden alle möglichen Auswirkungen einer solchen Entscheidung erfaßt." Kurz- und langfristige Gewinnmaximierung fallen bei einer solchen Fragestellung zusammen, denn "Maximierung über den gesamten Zeitraum bedeutet Maximierung in jedem Zeitpunkt."<sup>1)</sup>

Die Zweifel, ob die Verwendung des Begriffes der langfristigen Gewinnmaximierung als Kriterium für die Beurteilung des Investitionsverhaltens sinnvoll ist, bestehen damit zu Recht. Bei entsprechend langfristiger Betrachtungsweise lassen sich theoretisch sämtliche Varianten des Verhaltens bei Investitionsentscheidungen als Ausdruck des erwerbswirtschaftlichen Prinzips kennzeichnen.

"So kann man zum Beispiel die Errichtung repräsentativer Verwaltungsbauten - statt als Befriedigung des Prestigebedürfnisses - als Mittel der den künftigen Gewinn steigernden Werbung und die Ausdehnung des Umsatzes auf Kosten des Gewinns - statt als Ausdruck des Machtstrebens - als Mittel zur Sicherung des künftigen Gewinnes, mithin als Maßnahmen zur langfristigen Gewinnmaximierung ansehen."<sup>2)</sup>

"Sinnvolle Aussagen über die relevanten Variablen lassen sich jedoch nicht so weit im voraus machen. Aus diesem Grund muß die Gewinnplanung auf einen Zeitraum beschränkt bleiben, innerhalb dessen sich ein solches Maß an Genauigkeit ergibt, daß die Planung brauchbar wird. Für die meisten Unternehmungen stellt das Gewinnstreben daher ein relativ kurzfristiges Ziel dar."<sup>3)</sup>

Der Erkenntniswert des Prinzips der langfristigen Gewinnmaximierung wird schließlich auch dadurch beeinträchtigt, daß unter das Streben

- 
- 1) ALBACH, H. : Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 19
  - 2) BUSSE VON COLBE, W. : Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, a. a. O., S. 618
  - 3) WHITE, C. M. : Multiple Goals in the Theory of the Firm, a. a. O., S. 186; vgl. auch HEINEN, E. : Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 21

nach langfristigen Höchstgewinnen häufig weitere Ziele subsumiert werden. So verweist Wittmann auf die Tatsache, daß unter anderem das Sicherheitsstreben als Korrekturfaktor für das Gewinnstreben auftritt,

"Indem es verhindert, daß bei Entscheidungen allein der Gewinnaspekt dominiert. Diese Beschränkung, die dem Streben nach möglichst viel Gewinn auferlegt wird, pflegt man in der Literatur häufig als konform mit der langfristigen Gewinnmaximierung zu interpretieren."1)

Als Ergebnis dieser Diskussion gewinnorientierter Ziele ist festzuhalten, daß trotz der eindeutigen Beziehungen, die sich zwischen dem Erwerbsstreben und dem Investitionsverhalten herstellen lassen,

"a simple profit calculus may be quite inadequate to express an entrepreneur's investment decision. He may be interested in other things besides profit, e. g. the size of the firm, its leadership position in the industry or wider circles, or its modern character."2)

Auf jeden Fall aber

"muß die traditionelle Ansicht, daß Investition vollständig durch finanzielle Anreize im Sinne erwarteter Profitmaximierung bestimmt wird, heute wesentlich eingeschränkt werden. Der Drang nach Profitmaximierung dient häufig als Symbol (oder als Rationalisierung) eines tieferen Dranges, der auf Persönlichkeitsbedürfnissen oder Gruppennormen beruht."3)

#### ab) Umsatzorientierte Zielsetzungen

Mit den kritischen Einwendungen gegen die ausschließliche Gültigkeit gewinnorientierter Zielsetzungen ist die Frage verbunden, ob es andere monetäre Größen gibt, die zur Erklärung des Investitionsverhaltens geeigneter erscheinen.

- 
- 1) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 499 f.
  - 2) KLEIN, L. R.: Studies in Investment Behaviour, in: Conference on Business Cycles, New York 1951, S. 237 f.
  - 3) LAUTERBACH, A.: Mensch-Motive-Geld. Untersuchungen zur Psychologie des wirtschaftlichen Handelns, Stuttgart und Düsseldorf 1957, S. 76

"Was sich hier vor allem anbietet, ist eine andere Maximierungsgröße, nämlich die Umsatzziffer. Der Umsatz ist eine Größe, in der sich die Kapazität der Unternehmung besser als im Gewinn widerspiegelt, welche Wachstumstendenzen auch unabhängig von der Gewinnerzielung aufzeigt und gleichermaßen beim Vorherrschen des Prestige- und Betätigungsmotivs als Anhaltsgröße dienen kann."<sup>1)</sup>

Damit ist jedoch nicht gesagt, daß das Umsatzstreben eine von der Größe Gewinn völlig isolierte Determinante unternehmerischer Investitionsentscheidungen darstellt; vielmehr sind Umsatz- und Gewinnstreben in der Regel eng miteinander verbunden.<sup>2)</sup> Die unternehmerischen Zielvorstellungen orientieren sich im übrigen nicht nur an einer einzigen Umsatzgröße, sondern an verschiedenen Interpretationsformen des Umsatzes. Unter Umsatz soll in diesem Zusammenhang ganz allgemein das Produkt aus verkauften Warenmengen und Warenpreisen (Erlösen) verstanden werden.<sup>3)</sup> Geht ein Unternehmen bei seinen Investitionsentscheidungen lediglich von seinen eigenen Umsätzen aus, indem es die Umsatzziffern aus verschiedenen Geschäftsperioden im Selbstvergleich einander gegen-

---

1) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 501

2) So vertritt GUTENBERG die Ansicht, daß selbst dann, wenn die Unternehmungen nach dem Grundsatz "mehr verkaufen" oder den "Umsatz steigern" handeln, dies nicht um der Steigerung des Umsatzes willen geschehe, sondern um größere Betriebsüberschüsse für Investitionszwecke, für die Absicherung gegen mögliche Verluste, für Ausschüttungen u. v. a. zu erzielen. Es sei nicht richtig, in der Umsatzsteigerung das letzte und einzige Ziel absatzpolitischen Strebens zu sehen. Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, 3. Aufl., a. a. O., S. 9 f.

3) Vgl. zum Begriff des Umsatzes ebenda, S. 1 f. Nach GUTENBERG kann unter Umsatz sowohl ein Wertbegriff als auch ein Prozeßbegriff verstanden werden. Letzterer liegt vor, "wenn man unter Umsatz den Umwandlungsvorgang von Geld in Ware (Beschaffung; Einkauf), den Kombinationsprozeß von Sachgütern, Arbeits- und Dienstleistungen (Leistungserstellung; Produktion) und dann wiederum den Umwandlungsprozeß von Ware in Geld (Leistungsverwertung; Absatz) versteht. Die Begriffe Absatz und Umsatz decken sich hierbei nicht und Absatz ist nun zu definieren als die Schlußphase des gesamtbetrieblichen Umsatzprozesses."

überstellt, so wird von absolutem Umsatz gesprochen. Die Bestrebungen des investierenden Unternehmens können sich dabei auf die Erzielung maximaler oder befriedigender Umsatzwerte richten.

Beruhend die Umsatzerwägungen dagegen auf einer Gegenüberstellung eigener Umsätze und der Umsatzziffern der Mitbewerber, so liegen den Investitionsentscheidungen relative Umsatzwerte zugrunde. Werden in Betriebsvergleichen sämtliche Teilnehmer auf der Angebotsseite eines Marktes erfaßt, so ergibt sich die Größe eines Unternehmens aus dem Anteil, der ihm am Gesamtumsatz des Marktes zufällt.<sup>1)</sup> In diesem Falle kann sich das Umsatzstreben auf die Erreichung maximaler oder befriedigender Marktanteile erstrecken.

Auf die Bedeutung des Umsatzstrebens als Leitmaxime unternehmerischer Entscheidungen haben in der angelsächsischen Literatur vor allem Angell und Baumol, in Deutschland insbesondere Wittmann und Heinen hingewiesen.<sup>2)</sup> Bei der Analyse der unternehmerischen Zielvorstellungen kommen diese Autoren übereinstimmend zu dem Ergebnis, daß dem Umsatzstreben im realen Wirtschaftsprozeß im ganzen eine weit bedeutendere Rolle zukomme als dem Gewinnstreben. Dagegen räumt Moxter der Umsatzerzielung eine weit weniger bedeutsame Rolle innerhalb der unternehmerischen Zielvorstellungen ein. Nach seiner Auffassung "lassen sich eine Fülle von unternehmerischen Verhaltensweisen beobachten, die sich aus diesem Motiv nicht erklären lassen". In der Tatsache, daß Baumol bei seinen Unternehmerbefragungen vorwiegend beobachten konnte, daß die Unternehmer die Umsatzentwicklung in den Vordergrund ihrer Ziel-

---

1) Vgl. STACKELBERG, H. v.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., S. 234

2) Vgl. ANGELL, J.W.: Investment and Business Cycles; New York und London 1941, S. 51; BAUMOL, W.J.: Business Behavior, Value and Growth, New York 1959, S. 45 ff.; WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 501 ff.; HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 21 ff.

setzungen stellten, sieht Moxter eine Bestätigung seiner bereits erwähnten These, "daß Unternehmerbefragungen auf diesem Gebiet ziemlich wertlos sind."<sup>1)</sup>

Auch Bidlingmaier erachtet das Umsatzstreben in seinen verschiedenen Erscheinungsformen im Sinne eines selbständigen Zieltyps für die Erklärung und Prognose des Unternehmerverhaltens als ungeeignet, "da 'maximization of sales' auf lange Sicht nur denkbar ist, wenn mindestens die betrieblichen Aufwendungen in vollem Umfange durch die Erträge gedeckt werden."<sup>2)</sup>

Dieses Argument scheint nicht in jedem Falle stichhaltig zu sein, da es durchaus auch vorkommt, daß die Unternehmungen Umsatzsteigerungen bzw. Marktanteilsvergrößerungen ohne Rücksicht auf ihre Gewinnsituation anstreben, wofür die ruinöse Konkurrenz in Oligopolsituationen typisches Beispiel ist.<sup>3)</sup>

Immerhin lassen sich recht einleuchtende Gründe für das Vorherrschen umsatzorientierter Ziele im Rahmen investitions-politischer Entscheidungen anführen:

(1) Für den Unternehmer, vor allem für den vorwiegend technisch orientierten, ist der Umsatz eine Größe, mit dem sich im allgemeinen konkretere Vorstellungen verbinden lassen als mit dem Gewinn. Dies gilt ganz besonders für Unternehmer, deren Betriebe im Zuge des konjunkturellen Aufschwungs nach dem zweiten Weltkrieg aus kleinsten Anfängen heraus schnell gewachsen sind. Sie verfügen oft nur über begrenzte kaufmännische Kenntnisse und verlassen sich vorwiegend auf ihren Spürsinn für wirtschaftliche Entwicklungstendenzen. Das betriebliche Rechnungswesen ist ihnen fremd. Von Buchführung und Bilanzierung verstehen sie zumeist

---

1) MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 11 unten

2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 81

3) Vgl. GRIFFIN, C. E.: Enterprise in a Free Society, a. a. O., S. 158 f.

nicht viel und halten oft auch nichts davon. Gewinne werden von ihnen vielfach als das Ergebnis einer undurchsichtigen, ja unproduktiven buchhalterischen Zahlenspielerei betrachtet, zu der man nur aus fiskalischen Gründen gezwungen sei. Im Gegensatz dazu stellt der Umsatz eine Größe dar, die sich leicht kontrollieren läßt. Es scheint daher nicht so abwegig zu sein, wenn man annimmt, "daß viele Unternehmer von der Vorstellung ausgehen, mit einem möglichst großen Umsatz auch einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen."<sup>1)</sup> "Diese Vermutung läßt sich empirisch zwar nur schwer überprüfen; sie dürfte jedoch insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen zutreffen."<sup>2)</sup>

(2) Hinzu kommt, daß sich das Gewinnmaximum nur im Falle der Einproduktunternehmung exakt ermitteln läßt. Mehrproduktunternehmen sind in der Regel nicht in der Lage, den Punkt ihres Gewinnmaximums zu bestimmen. "Mehrproduktunternehmen bilden jedoch die Regel und nicht die Ausnahme, was bedeutet, daß Kosten und Gewinn eines bestimmten Produktes von subjektiven Erwägungen abhängig sind."<sup>3)</sup>

Die mit der Ermittlung von Gewinnmaxima verbundenen Schwierigkeiten legen die Schlußfolgerung nahe, daß die Unternehmer aus diesem Grunde auf den Gewinn als Bestimmungsgröße ihrer Investitionsentscheidungen verzichten und ihn durch andere Größen ersetzen, "von denen der Umsatz naheliegend, vor allem besser überprüfbar ist."<sup>4)</sup> Für dieses Argument spricht auch die Tatsache, "daß in der Realität die Ermittlung des tatsächlichen Periodengewinnes ungleich problematischer ist als die des von der Unsicherheit kaum belasteten Periodenumsatzes."<sup>5)</sup>

---

1) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 501; in diesem Sinne auch JACOB, H.: Preispolitik, a. a. O., S. 17

2) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 22

3) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 233

4) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 22

5) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 502

(3) Die Bedeutung, welche dem Umsatzstreben beim Zustandekommen investitionspolitischer Entscheidungen beizumessen ist, geht weiterhin daraus hervor, daß die Umsatzziffer einen Hinweis auf den Marktanteil ermöglicht, "der von den Interessenten innerhalb und außerhalb der Unternehmung stets als wesentlicher Hinweis auf die Situation der Unternehmung angesehen wird."<sup>1)</sup> In der Praxis werden vielfach ausschließlich aus der relativen Umsatzentwicklung Rückschlüsse auf den Markterfolg bzw. die Marktsituation der Unternehmung gezogen<sup>2)</sup>, denn "gegenüber dem Gewinn ist die Lage auf dem Absatzmarkt ein weitaus sicherer Indikator."<sup>3)</sup>

Empirische Untersuchungen haben in der Tat ergeben, daß das Gewinnstreben gegenüber dem Umsatzinteresse oftmals in den Hintergrund rückt. So berichtet Katona über Interviews mit leitenden Angestellten großer Unternehmungen, daß die Befragten häufig keine Antwort über die Gewinnentwicklung aus dem Stehgreif geben konnten.

"Wenn man sie jedoch nach ihrem Umsatzvolumen und dem der Konkurrenzfirmen fragte, besonders auch nach dem jeweiligen Marktanteil, dann waren sie schnell mit genauen Antworten zur Hand. Solche Ergebnisse sind natürlich nicht unbedingt endgültig, und es läßt sich zur Zeit noch nicht ausreichend beweisen, daß die oben aufgestellte Behauptung, das Umsatzmotiv wiege häufig schwerer als das Gewinnmotiv, richtig ist."<sup>4)</sup>

Man könne jedoch, meint Katona, zumindest als wahrscheinlich annehmen, daß eine Reihe von Unternehmern ihren Erfolg primär nach dem relativen Umsatz, d. h. nach ihrem Marktanteil bemessen und nicht nach den Gewinnen.

- 
- 1) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 502
  - 2) Vgl. WHITE, C. M.: Multiple Goals in the Theory of the Firm, a. a. O., S. 191
  - 3) LORENZ, D.: Probleme und Ansätze einer kapazitätsorientierten Investitionspolitik, Wissenschaftliche Abhandlungen, Heft 8, Berlin 1958, S. 40
  - 4) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 244

Die reale Bedeutung des Umsatzstrebens könne auch, so argumentiert Katona, daran abgelesen werden, daß in amerikanischen Zeitschriften regelmäßig die auf General Motors, Ford, Chrysler und andere Produzenten entfallenden Anteile am Gesamtumsatz von Kraftfahrzeugen ebenso wie die Marktanteile für Lucky Strike, Chesterfield, Camel und andere Zigarettensmarken veröffentlicht werden. Seine Beobachtungen faßt Katona in dem Ergebnis zusammen:

"Die Unternehmer sind im allgemeinen über die Anteile ihres Unternehmens und der führenden Konkurrenten am Gesamtumsatz unterrichtet, wissen auch über die Auftragslage der Konkurrenz Bescheid und konzentrieren ihre geschäftliche Rivalität in erster Linie auf die Erhöhung ihres Marktanteils." <sup>1)</sup>

In der Bundesrepublik ergaben Gutenbergs empirische Untersuchungen hinsichtlich des Motivs der Gefährdung des Marktanteils durch Konkurrenzinvestitionen in den einzelnen Wirtschaftszweigen ein unterschiedliches Bild. Teilweise wurde der Tatsache, daß der eigene Marktanteil durch Investitionen der Konkurrenz gefährdet werden könnte, keine besondere Bedeutung zugemessen, zum Teil gingen jedoch von diesem Motiv offensichtlich starke Impulse auf die Investitionspolitik von Unternehmungen aus. <sup>2)</sup>

Insgesamt ergibt sich, daß kleinere Schwankungen im Gewinn oft mit Gleichmut hingenommen werden; "ein Rückgang des Marktanteils dagegen beunruhigt die Geschäftsleitungen und spornt zu neuen Maßnahmen an." <sup>3)</sup>

(4) Die Vorrangigkeit des Umsatzstrebens gegenüber gewinnorientierten Zielsetzungen wird durch zusätzliche Argumente unterstrichen, wenn man zwischen Eigentümerunternehmern und Manager-

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 245

2) Vgl. GUTENBERG, E.: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, a. a. O., S. 157 ff.

3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 23; vgl. hierzu MERING, O. v.: Marginale Preistheorie und tatsächliche Preisbildung, in: Zeitschr. f. d. ges. Staatswissenschaft, Band 110, 1954, S. 84

unternehmern unterscheidet.<sup>1)</sup>

Zwar werden sich die Handlungsmotive beider Unternehmertypen in vieler Hinsicht decken, doch sind bestimmte Abweichungen in den Motivationsstrukturen zu vermuten, was sich schon aus der Tatsache ergibt, daß die Bezüge von Geschäftsführern zumeist am Umsatz ausgerichtet sind und nur selten am Gewinn.

"Die Bedeutung des Umsatzstrebens läßt sich allerdings", so nimmt Moxter an, "nicht allein aus der direkten und indirekten Bedeutung des Umsatzes für die Höhe des langfristigen Kontrakteinkommens bestimmen. Der Umsatz dient auch dem Eigentümerunternehmer oft als Hilfsgröße zur Ermittlung des so schwer bestimmbaren Erfolgs, und seine Höhe ist nicht zuletzt ein wichtiges Kriterium für Erfolg oder Mißerfolg im Bereich der nichtfinanziellen Zielkomponenten."<sup>2)</sup>

Im allgemeinen sind die Zielvorstellungen leitender Angestellter vornehmlich auf die persönliche Karriere und damit auf die Stärkung der eigenen Position innerhalb der Unternehmung gerichtet. Leibenstein ist der Ansicht, daß für die meisten Stellungen in der Umsatzmaximierung eher eine Chance zum Aufstieg von geringeren zu bedeutsameren Positionen zu sehen sei als in der Alternative abnehmender Umsätze und steigender Gewinne.<sup>3)</sup> Dafür spricht auch der Umstand, daß die Umsatzentwicklung laufend, zumindest aber wesentlich häufiger überprüft wird als die Gewinnsituation, die vielfach nur zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung Gegenstand kritischer Überlegungen ist.

---

1) So bei WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 502; zu der Unterscheidung zwischen Eigentümer- und Geschäftsführerunternehmern vgl. insbes. GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 12 ff. und S. 20 ff.; ferner WAGENFÜHR, H.: Schöpferische Wirtschaft, Heidelberg 1954, S. 152

2) MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 11 unten

3) LEIBENSTEIN, H.: Economic Theory and Organizational Analysis, a. a. O., S. 279 f. "Now for the most roles, maximizing sales is likely to increase the role or increase the possibility of moving from a smaller role to a bigger one, rather than the alternative of reducing sales and increasing profits."

Die Motivationsstruktur des Managerunternehmers wird im wesentlichen von drei Richtungen her beeinflusst, und zwar einmal von seinen persönlichen Ambitionen, zum zweiten von den Interessen der Eigentümer und schließlich von objektiv betriebswirtschaftlich-sozialpolitischen Aspekten. "Manager haben von Haus aus eine andere Stellung zum Besitz als Eigentümer-Unternehmer alter Prägung. Sie möchten den Besitzwünschen der Arbeiter entgegenkommen und vertreten zu Teil das System der Partnerschaft im Sinne der Leistungssteigerung und Gewinnbeteiligung nach dem Schema der Duisburger Kupferhütte." <sup>1)</sup> Mehr noch als durch diesen letztgenannten Gesichtspunkt werden aber die Entscheidungen des Managerunternehmers durch das Bestreben gekennzeichnet, offene Konflikte zwischen seinen und den Interessen der Anteilseigner zu vermeiden, die den Verlust seiner Stellung bedeuten können.

Albach vertritt die Ansicht, daß sich das Interesse des Geschäftsführers nicht so sehr auf die Erzielung hoher Gewinne richtet.

"Seine Entscheidungen sind demnach vor allem auf Sicherheit gerichtet. Sicherheit für ihn bedeutet Erhaltung seiner eigenen Einkommensquelle. Eine in der Finanzierungstheorie bekannte Verhaltensweise <sup>2)</sup>, das Streben nach Aufrechterhaltung der Herrschaft im Unternehmen, wird bei den Geschäftsführern zur zentralen Zielsetzung. Festigung der Kontrolle über das Unternehmen bedeutet auf Sicherheit gerichtetes Finanzgebahren. Investitionsentscheidungen werden nur getroffen, wenn sie mit einem Minimum an Risiko verbunden sind. Das kann z. B. bedeuten, daß eine Investition sich innerhalb von zwei Jahren bei einer Lebensdauer von zehn und mehr Jahren amortisiert haben muß." <sup>3)</sup>

Damit ist auch eine Erklärung für das "oft extrem konservative Verhalten der Geschäftsführung bei Investitionsentscheidungen" gefunden, das im Streben nach möglichst kurzen Liquidationsperioden und der

---

1) WAGENFÜHR, H.: Schöpferische Wirtschaft, a. a. O., S. 152

2) Vgl. SCHMALENBACH, E.: Beteiligungsfinanzierung, 8. Aufl., Köln und Opladen 1954, S. 20 f.

3) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 140

häufigen Abneigung, Investitionen mit Fremdkapital zu finanzieren, zum Ausdruck kommt und über das man mit der Annahme der Gewinnmaximierung keinen Aufschluß erhält.<sup>1)</sup>

Zu dem gleichen Ergebnis kommt Wittmann, dessen Anschauung zufolge der Managerunternehmer bemüht sein wird, "dem Erwerbsstreben der Eigentümer entgegenzukommen, doch wird er, da für ihn ein Mißerfolg ungleich schwerer wiegen kann als für den Eigentümer-Unternehmer, weniger risikofreudig sein als dieser, wodurch manche Chance ungenutzt bleiben kann."<sup>2)</sup> Die enge und vielschichtige Beziehung, welche "viele Manager-Unternehmer zu 'ihrer' Unternehmung entwickelt haben, erklärt sich daraus, daß sie in ihr mitunter ein Lebenswerk, häufiger noch ihre Erwerbsquelle und Existenzgrundlage sehen."<sup>3)</sup>

Da der Eigentümerunternehmer in Krisenzeiten Gelegenheit habe, Erlöse aus dem Verkauf einzelner Anlagen oder der gesamten Unternehmung zu erzielen und damit seinen Lebensunterhalt zu bestreiten<sup>4)</sup>, nicht aber der Managerunternehmer, ist nach Wittmann anzunehmen, daß der Geschäftsführer in noch stärkerem Maße als der Eigentümer an der substantiellen Erhaltung seiner Wirkungsstätte interessiert sei. Ob allerdings das Vorsichtsprinzip generell zum dominanten Faktor der Investitionspolitik der von Managern geleiteten Unternehmungen wird, kann jedoch nur auf empirischem Wege herausgefunden werden.

Unter Hinweis auf die Untersuchungen Baumols<sup>5)</sup> kommt Wittmann ferner zu der Annahme, es sei nicht ausgeschlossen, daß Managerunternehmer hohe Bilanzgewinne und damit die Forderung nach hohen Dividenden zu vermeiden trachteten, damit die Aktionäre nicht an ein überhöhtes Erwartungsniveau gewöhnt würden. Dabei

---

1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 140

2) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 503

3) Ebenda, S. 503

4) In diesem Sinne äußert sich auch MOXTER; vgl. Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 11

5) Vgl. BAUMOL, W. J.: Business Behavior, Value and Growth, a. a. O., S. 90

spiele sicherlich auch der Wunsch eine Rolle, im Bedarfsfalle über ausreichende Mittel zur Selbstfinanzierung von Investitionen verfügen zu können. In vielen Fällen würden sich die Anteilhaber mit relativ niedrigen, branchenkonformen Dividenden zufriedengeben, wenn sie dafür in den Genuß von Kurssteigerungen kämen, die ihnen bedeutendere Gewinne einbrächten als höhere Ausschüttungen. "Den Manager-Unternehmern ist eine solche Regelung nicht unangenehm; denn die Kurssteigerung der Aktien erfordert ein entsprechendes Wachstum der Unternehmungen, was ihrem Sicherheitsbedürfnis, den Aufstiegsmöglichkeiten, dem Ansehen und zum Teil ihrem Erwerbsstreben entgegenkommt, denn die Vorstandsbezüge werden oft am Umsatz ausgerichtet, der ja vom Wachstum unmittelbar beeinflußt wird."<sup>1)</sup>

Mit Kritik habe das Managerteam jedoch zu rechnen, so führt Wittmann weiter aus, wenn das Wachstum der Unternehmung stagniere und sein Marktanteil der Gefahr einer Schrumpfung ausgesetzt sei. Die Unternehmensleitung

"wird für solche Fälle vorsorglich Investitionsprojekte bereithalten müssen, um ihre Aktivität unter Beweis zu stellen. Vor allem der Verlust an Marktanteil wird das Management aber auch ohne Aktionärskritik anspornen, sieht man in ihm doch ein Barometer für die Zukunft, was ohne Zweifel zumindest da richtig ist, wo man (wieder) an eine Kartellierung denkt."<sup>2)</sup>

Grundsätzlich wird somit die Investitionspolitik der von Managern geleiteten Unternehmen durch expansive Tendenzen gekennzeichnet sein, wobei unter Anwendung des Vorsichtsprinzips das Streben nach möglichst kontinuierlichen Umsatzsteigerungen durch Erweiterungs- und/oder Rationalisierungsvorhaben in den Vordergrund tritt. Das für den Managerunternehmer als typisch erkannte Sicherheitsstreben kann an sich zu dem Schluß verleiten, "daß die von Eigentümern geleitete Unternehmung schneller wachsen müsse. Doch braucht dies nicht auch in der Praxis die Regel zu sein. Denn 1. sind Vergleiche vor allem

---

1) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 503

2) Ebenda, S. 504

im Bereich der Großunternehmungen erschwert, weil die Art der Leitung der Unternehmungen meist wechselt, sobald eine bestimmte Größenordnung überschritten wird, also es zu wenig große Firmen mit echter Eigentümer-Geschäftsleitung gibt, und 2. meist die Qualität des professionellen Managerteams höher ist, vor allem verglichen mit mancher aus Familienmitgliedern zusammengesetzten Geschäftsleitung "1)

Das Streben nach beständiger Umsatzsteigerung und Marktanteilerhöhung durch Vornahme von Erweiterungsinvestitionen im Produktions- und Absatzbereich mag auf lange Sicht dem Ziel der Gewinnsicherung dienen. Insofern ist das investitionspolitische Ziel der Umsatzerhöhung mit der Erwirtschaftung von Gewinnen eng verbunden.

"In formalem Sinne - in theoretischen Kategorien - kann natürlich das Ziel 'maximaler Umsatz' sich selten genau mit dem Ziel 'maximaler Gewinn' decken. Wir haben es jedoch nur mit der Richtung der Motive zu tun, und da scheinen sich die beiden Antriebsmomente gewöhnlich gegenseitig zu verstärken, anstatt miteinander in Konflikt zu geraten."2)

Die Zielsetzung "Umsatzmaximierung bei gleichzeitiger Erzielung von Mindestgewinnen" wird von Baumol vorzugsweise für jene Unternehmen als typisch angesehen, die unter oligopolistischem Wettbewerb stehen und bei denen - wie Heinen ergänzt - zudem "eine Trennung zwischen Eigentümer- und Geschäftsführerfunktion vorliegt."3)

- 
- 1) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 504; Vgl. hierzu auch den Artikel "Die deutschen Manager, in: DER SPIEGEL, 19. Jahrg. 1965, Nr. 25, S. 50 "Kein Eigentums-Unternehmer nämlich vermag zu behaupten, daß Firmen unter der Führung ihrer Inhaber besser florieren als unter dem Regime von Managern wie REUSCH (Gutehoffnungshütte), SOHL (Thyssen) und KERSCHBAUM (Siemens). Eher kann das Gegenteil bewiesen werden: Die Entwicklung der modernen Produktions-, Geld- und Handelsfirmen ist die Erfolgsgeschichte der Manager, die sich oft berechtigter mit der Firma identifizieren können als die Inhaber oder Namensgeber."
  - 2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 245
  - 3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 22 (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 112)

"I am prepared to generalize", schreibt Baumol, "that the typical oligopolist's objectives can usefully be characterized, approximately, as sales maximization subject to a minimum profit constraint."<sup>1)</sup>

Wie Griffin ist Baumol der Auffassung, daß nach Erreichung von Mindestgewinnen das Interesse der Unternehmer hauptsächlich auf die Ausdehnung des Umsatzvolumens gerichtet ist.

Katona und Griffin weisen darauf hin, daß Umsatzsteigerungen bzw. Expansionsbestrebungen der Unternehmen auch unter völliger Außerachtlassung der Gewinnsituation zu beobachten seien. In diesem Falle wird das Umsatzstreben Selbstzweck, "an end in itself, not merely (as so often described) a means of increasing profit rates."<sup>2)</sup>

Die ihm zugrunde liegende Motivation kann dann nicht mehr mit monetären Zielvorstellungen gedeutet werden. An ihre Stelle treten Zielsetzungen nicht-quantifizierbarer Art. Diese Zielvariablen bedürfen ebenfalls einer inhaltlichen Präzisierung.

#### b) Nicht-quantifizierbare Ziele

Bereits im vorangegangenen Abschnitt wurde deutlich, daß die Ziele unternehmerischer Investitionsentscheidungen im realen Wirtschaftsprozess erheblich von denen abweichen, die den Modellen der traditionellen Investitionstheorie unterstellt wurden. Dieses Erkenntnis wird noch mehr erhärtet, wenn man sich die vielfältigen nicht-quantifizierbaren Zielsetzungen vergegenwärtigt, die im Rahmen empirischer Untersuchungen ermittelt werden konnten. Die bisher durchgeführten empirischen Analysen des Investitionsverhaltens haben übereinstimmend ergeben, daß die Investitionsentscheidungen der Unternehmer nicht

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 111

Unter Hinweis auf die Arbeiten von E. SCHNEIDER und A. OTT hebt HEINEN in diesem Zusammenhang hervor, daß auch Handelsbetriebe, insbesondere Markenartikelgeschäfte, das Prinzip der Umsatzmaximierung verfolgen.

1) BAUMOL, W. J.: Business Behavior, Value and Growth, a.a.O., S. 4

2) GRIFFIN, C. E.: Enterprise in an Free Society, a.a.O., S. 158

nur an den Zielgrößen Gewinn und Umsatz in ihren verschiedenen Interpretationsformen ausgerichtet werden, sondern ebenso von Zielvorstellungen beeinflusst sind, die sich nicht mit rein erwerbswirtschaftlichen Beweggründen erklären lassen. Unberührt davon bleibt die Tatsache, daß jede wirtschaftliche Tätigkeit von dem Bestreben geleitet ist, Geld zu verdienen. Der Gelderwerb wird jedoch benötigt und verwendet, um damit andere, elementarere und unmittelbarere Zielvorstellungen zu realisieren.<sup>1)</sup> Derartige Vorstellungen finden ihren Ausdruck in prestige- und machtorientierten Zielsetzungen, im Streben nach Unabhängigkeit, nach der Verwirklichung ethischer und sozialer Prinzipien und anderen Zielen, die sich nicht unmittelbar quantifizierbar in der Geldsphäre der Unternehmung niederschlagen. Insofern können sie nicht mit monetären Zielvorstellungen identifiziert werden.<sup>2)</sup>

Als Mangel muß die Tatsache empfunden werden, daß die nicht an Geldgrößen orientierten Zielsetzungen der unternehmerischen Investitionspolitik "einer statistisch-repräsentativen Testung auch in den USA bisher noch nicht unterworfen worden (sind), sondern nur gelegentlich in 'qualitativen' Befragungen in Zusammenhang mit der Unternehmermotivation angesprochen wurde(n)."<sup>3)</sup> Die von Prestige- und Machtmotiven und von anderen nichtfinanziellen Beweggründen ausgehenden Einflüsse auf das Investitionsverhalten sind in den vorliegenden empirischen Untersuchungen "zwar tangiert, explizite bislang aber noch nicht erfaßt worden."<sup>4)</sup>

"Das Wesen und die quantitative Häufigkeit, vor allem aber die Wirkung dieser nicht-monetären Ziele auf Gewinn und Umsatz, stellen Probleme dar, die noch eingehender empirischer Erforschung bedürfen."<sup>5)</sup>

- 
- 1) Vgl. KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 246
  - 2) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 24
  - 3) KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 77
  - 4) Ebenda, S. 82
  - 5) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 24

Die relativ geringfügigen Erfahrungen über das Investitionsverhalten in der Realität zwingen zu einer Beschränkung auf die rein qualitative Darstellung der nicht-monetären Zielsetzungen und der wichtigsten Hypothesen, die hierüber in der Literatur bisher aufgestellt wurden. Ganz exakte Angaben über die realen Entscheidungsdeterminanten werden erst dann ermöglicht, wenn die schon vor Jahren aufgestellte Forderung Kleins:

"We must learn more facts about investment and try to use them to establish a sound theory of investment among the embarrassing number of candidates"<sup>1)</sup>

als erfüllt angesehen werden kann.

#### ba) Prestige- und machtorientierte Zielsetzungen

Das Streben nach Prestige oder - wie Griffin es ausdrückt - "the general desire for recognition by others"<sup>2)</sup> kann mit Lersch als das Verlangen definiert werden, "im Werturteil der menschlichen Mitwelt einen möglichst hohen Rang einzunehmen". Als Geltungswerte nennt Lersch Beachtung, Beifall, Ruhm, Ehre, Anerkennung, Bewunderung, Respekt.<sup>3)</sup>

Verbindet sich das Prestigedenken mit dem Wunsch, andere Individuen zu beeinflussen, zu kontrollieren oder zu beherrschen, dann wird es zum Streben nach Macht. Das Machtbewußtsein ist, wie Heinen im Anschluß an White feststellt, ein komplexes Phänomen, dessen Verzweigungen nicht nur in die Psychologie und Organisationstheorie, sondern auch in die Preis- und Werttheorie hineinreichen.<sup>4)</sup> Gleichermäßen ist es eng mit der Investitions-

---

1) KLEIN, L. R. : Studies in Investment Behavior, a. a. O., S. 233

2) GRIFFIN, C. E. : Enterprise in a Free Society, 5. Kap., a. a. O.

3) LERSCH, Ph. : Aufbau der Person, 7. Aufl., München 1956, S. 131

4) HEINEN, E. : Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 25;  
vgl. auch WHITE, C. M. : Multiple Goals in the Theory of the Firm,  
a. a. O., S. 194

theorie verknüpft, da Geltung und Machtstellung des Unternehmers von der Position des Unternehmens innerhalb der Branche, vom absoluten Wert seines Vermögens und von seinem Wachstum unmittelbar abhängig sind.

Obwohl in der Literatur allgemein keine Zweifel an der Relevanz des Prestige- und Machtelements für die unternehmerischen Investitionsentscheidungen geäußert werden, hat man in der Investitionstheorie dem Einfluß dieser Faktoren keine der Bedeutung dieses Phänomens gerecht werdende Aufmerksamkeit geschenkt. Hierfür können im wesentlichen zwei Gründe genannt werden. Auf der einen Seite wurde, wie wir bereits erkannten, das Gewinnstreben als Antriebskraft des unternehmerischen Handelns bei weitem überschätzt.

"Heute weiß man" - um mit Redlich zu sprechen - "daß die Motivierung des Unternehmers in Wirklichkeit komplex ist. Da die Unternehmung ohne Gewinnerzielung nicht dauernd existenzfähig ist, ist Gewinnstreben im kapitalistischen Wirtschaftssystem *conditio sine qua non*, nicht aber letzte Triebfeder des Unternehmers. Als solche kommen neben Lust am Schaffen und Bauen, am Befehlen und an der Macht, Familiensinn, Streben nach gesellschaftlichem Prestige und andere Motive in Betracht."<sup>1)</sup>

Zwar gäbe es Unternehmer, so meint Redlich, bei denen das Gewinnstreben stärker im Vordergrund stünde als bei anderen, zudem seien auch zeitliche und nationale Unterschiede für die jeweilige Motivation ausschlaggebend.

"Gänzlich irrig aber ist es, wenn man dem Unternehmer der Wirklichkeit das Streben nach Maximalprofit (*profit maximization*) zuschreibt, denn der reale Unternehmer denkt gar nicht an Gewinnmaximierung - auch nicht innerhalb bestimmter Zeitabschnitte - sondern an 'maximization of a total situation', in der Profit nur eine Komponente ist."<sup>2)</sup>

Zum anderen sind Prestige- und Machtmotive in der Regel mit dem Streben nach Gewinn und Umsatz eng verzahnt.

---

1) REDLICH, F.: Unternehmer, in: HdSW 1959, S. 491

2) Ebenda, S. 491

"Bei nahezu sämtlichen Investoren und bei den meisten Investitionen", konstatiert Meinhold, "gehen das Motiv zur Vergrößerung des Geldeinkommens und das Bestreben zur Deckung anderer Bedürfnisse (Geltungsbedürfnis, Machtstreben, Sicherung eines Betriebes) ineinander über."1)

In dieser Tatsache kann der Grund dafür gesehen werden, warum die meisten Autoren bisher darauf verzichteten, isolierte nicht-monetäre Zielsetzungen ihren investitionstheoretischen Analysen zugrunde zu legen. Stattdessen beschränkte man sich darauf, das Gewinnstreben zu erörtern und dabei einzuräumen, daß gewisse heterogene Nebenbedingungen das Gewinnstreben in bestimmten Fällen modifizieren.

Erst in der neueren Zeit wird des öfteren darauf hingewiesen, daß die nicht mit finanzwirtschaftlichen Aspekten erklärbaren Zielvorstellungen der Unternehmer, "also der Wunsch nach sozialem Prestige oder nach befriedigender Betätigung - die altruistischen dabei außer acht gelassen - häufig nicht in Gleichklang mit der Gewinnmaximierung zu bringen sind."2)

Eine wirklichkeitsgetreue Verbindung zwischen dem Gewinnstreben und dem Verlangen nach Prestige und Macht, ist, wie aus den Ausführungen Heinens hervorgeht, darin zu erblicken, daß in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung Gewinn und Umsatz offensichtlich wichtige Prestigesymbole darstellen und gleichzeitig als bedeutendste Quelle der Machtsteigerung anzusehen sind. Dieser Umstand dürfe, so meint Heinen, jedoch nicht zu der Ansicht verleiten, daß Macht- und Gewinnstreben stets miteinander übereinstimmen.3)

Wie wenig die in der traditionellen Investitionstheorie unterstellte Zielgröße Gewinn zur Deutung des Unternehmerverhaltens geeignet ist, ließe sich an zahllosen Einzelbeispielen belegen. Viele Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen,

---

1) MEINHOLD, M.: Investitionen, a. a. O., Sp. 335

2) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 500

3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 25

"die Fälle des Bauens über die Verhältnisse hinaus, des reinen Prestigeaufwands, der Vergrößerung um 'es der Konkurrenz zu zeigen!', des Aufkaufes einer Firma, um sie dem Erzfeind vor der Nase wegzuschnappen, sind bekannt und vom Standpunkt der Rentabilität aus auch auf lange Sicht meist nicht zu rechtfertigen."1) "Erst die Macht als unternehmerisches Ziel liefert die Erklärung dafür, weshalb zahlreiche Unternehmen selbst dann investieren, wenn die Rentabilität der Expansion ernsthaft in Frage gestellt ist."2)

Daß das Gewinnstreben bei einer großen Zahl von Investitionsentscheidungen zweitrangig wird, geht, so argumentiert Wittmann,

"aus den Bekenntnissen bedeutender Unternehmergestalten hervor, aus denen zu entnehmen ist, daß ihr ganzes Bestreben darauf gerichtet war, ihre Unternehmung größer und größer zu machen. Der Drang zum Aufbau eines industriellen Reiches, der kennzeichnend war für einen Ford oder Carnegie, der uns in Rockefellers Autobiographie als Manie, das Imperium um des reinen Wachsens willen ständig zu erweitern, entgegentritt, verknüpft sich mit dem Wunsch nach erfolgreicher Betätigung, nach Kreierung neuer Kombinate und ständiger Veränderung der bestehenden. Auch diese Unrast wirkt sich auf das Wachsen aus, führt zur Steigerung der Unternehmungsgröße, wobei die drängenden Kräfte oft jenseits des Gewinnstrebens liegen; nicht selten haben sie Leute getrieben und gehetzt, die ihre Gewinne nicht mehr zu zählen pflegten."3)

In ähnlicher Weise schildert Schmalenbach seine Erfahrungen über die Investitionspolitik in der Praxis:

"Von den vielen erfolgreichen Unternehmern, die mir in meinem Leben begegnet sind und mit denen ich mich über ihre Betriebe, ihre Absichten und Träume unterhalten habe, habe ich nicht einen gekannt, dem nicht als Ideal der größere Betrieb vor Augen schwebte." Selbst jene Unternehmer, deren Entscheidungen vorzugsweise vom rechnerischen Kalkül geprägt waren, "vergaßen das Rechnen, wenn sie an ihre Luftschlösser dachten."4)

Und an anderer Stelle schreibt Schmalenbach:

"Sehr viele Betriebserweiterungen sind lediglich aus Prestigegründen erfolgt. Die Verwaltungen konnten der Sucht nach Expansion

- 
- 1) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 500 f.
  - 2) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 25
  - 3) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 501
  - 4) SCHMALENBACH, E.: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, 3. Aufl., Köln und Opladen 1958, S. 88

nicht widerstehen, obwohl ihr Betrieb bisher recht gut im Markt lag und einen Konkurrenzkampf nicht ernstlich zu fürchten brauchte. Aber das ersehnte Monopol war noch nicht erreicht. Das genügte dann als Anlaß zu unrentablen Angliederungen und Erweiterungen."1)

Daraus geht hervor, daß das Machtstreben seinen Ausdruck nicht nur in Bemühungen um persönliche Autorität gegenüber Untergebenen findet, "um Herrschaft über bedeutende Vermögenswerte, sondern vor allem um die Schaffung monopolistischer Marktstellungen."2) Im Verlangen nach monopolistischen Marktpositionen sind Macht- und Gewinnstreben so eng miteinander verbunden, daß die Isolierung der primären Investitionsziele kaum möglich erscheint, denn

"marktbeherrschende Unternehmen sind in der Regel besonders gewinnbringend. Sie brauchen ungünstige Entwicklungen weniger zu befürchten als Unternehmen, deren Stellung gegenüber Lieferanten, Konkurrenten und Kunden schwach ist."3)

In den Zielsetzungen der Unternehmungen, welche unter oligopolistischer Marktstruktur arbeiten, scheint sich das Streben nach relativer Umsatzerhaltung mit Prestigegesichtspunkten zu verbinden. Auf die Verbindung von Umsatz und Prestige in der Investitionspolitik oligopolistischer Unternehmungen deuten unter anderem die empirischen Untersuchungen von Meyer und Kuh hin. "Businessmen are driven", so berichten sie, "by the desire to keep pace with rivals and investment is undertaken when and if needed to keep one's standing in the industrial hierarchy."4) Die Mehrheit der von ihnen befragten 750 Unternehmen aus 9 Industriezweigen stellte die Aufrechterhaltung der Marktanteilsverhältnisse als eine der wichtigsten Determinanten ihrer Investitionsentscheidungen heraus. Die Aufrechterhaltung der einmal erreichten Marktposition scheint demnach besonders für das Prestigedenken des amerikanischen Unternehmers charakteristisch zu sein.

---

1) SCHMALENBACH, E.: Die Aktiengesellschaft, 7. Aufl., Köln und Opladen 1950, S. 218

2) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 25

3) Ebenda, S. 25

4) MEYER, J. R. und KUH, E.: The Investment Decision. An Empirical Study, a. a. O., S. 20

Im grundsätzlichen ist das Prestigebewußtsein für den Managerunternehmer ebenso typisch wie für den Eigentümerunternehmer. Dennoch scheinen die investitionspolitischen Zielsetzungen des Managers, der im allgemeinen kein Eigentum an den Produktionsmitteln und damit keine völlig unbeschränkte Verfügungsgewalt über sie besitzt, anderen Einflüssen zu unterliegen als die Investitionsentscheidungen des Eigentümerunternehmers, dessen Konsumwünsche über Art und Umfang der Investitionsvorhaben mitbestimmen.<sup>1)</sup>

Das für den Managerunternehmer als charakteristisch erkannte Umsatzstreben ergibt sich nicht nur aus dem geschilderten Verlangen nach Ausbau und Sicherung seiner Einkommensquelle, es wird vielmehr auch von dem Wunsch geprägt, ein eigenes Imperium zu errichten, "ein Reich, das Raum gewährt und Machtgefühl"<sup>2)</sup>, denn Prestige und Macht des Managerunternehmers sind von der wirtschaftlichen Position des von ihm geführten Unternehmens abhängig und diese ist wiederum "vielfach eher an die Größe des Marktanteils, die Beschäftigungszahl, den Betriebsmittelumfang u. ä. gebunden als an die Höhe des Reinertrags."<sup>3)</sup> Mit anderen Worten ergibt sich der soziale Status des Managerunternehmers unmittelbar aus Größe und Bedeutung der Unternehmung, mit deren Leitung er beauftragt ist. In diesem Umstand liegt eine der möglichen Erklärungen dafür, warum trotz des ausgeprägten Sicherheitsstrebens, das die Investitionsentscheidungen des Managerunternehmers im allgemeinen kennzeichnet, eine expansive Investitionspolitik auch in jenen Unternehmungen zu finden ist, die nicht von ihren Inhabern geleitet werden.

- 
- 1) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 131; zum Prestigedenken des Managerunternehmers, vgl. auch "Die deutschen Manager", in: DER SPIEGEL, a. a. O., S. 47 sowie LAUTERBACH, A.: Diskussionsbeitrag zu HICKMAN, C. A.: Managerial Motivation and the Theory of the Firm, in: American Economic Review, Vol. 45, 1955, S. 555 ff.
  - 2) SCHUMPETER, J. A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Bonn 1952, S. 138
  - 3) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 73

"Die meisten 'young presidents' hatten", so berichtet Kreikebaum über die in den USA gemachten Beobachtungen Klaw's, "den Drang nach Expansion ihrer Unternehmung und wollten diese als ihr privates 'Reich' ausbauen. 'Expansion is a sort of disease with us', soll einer der befragten Unternehmer geäußert haben, 'We're empire builders' ein anderer. 'The tremendous compulsion and obsession is not to make money, but to build an empire'. "1)

Dem Eigentümerunternehmer ist es dagegen, wenn man vergleichbare Größenordnungen zugrunde legt, möglich, durch die Entnahme von Unternehmungsmitteln einen weit aufwendigeren Lebensstandard zu finanzieren und damit gegenüber dem Managerunternehmer einen zusätzlichen Geltungsnutzen zu erzielen, der darüber hinaus noch eine Verstärkung in jenen Fällen erfährt, in denen Firmeninhaber über einen in der Öffentlichkeit bekannten Familiennamen verfügen. Nach den oben zitierten Beobachtungen Klaw's ergibt sich, daß der Lebensstil des selbständigen Unternehmers weit verschwenderischer ist als der des leitenden Angestellten, "zumal er auch seine Ausgaben für Privatflugzeuge, Yachten und besonders kostspielige Automobile der Unternehmung belasten konnte. "2) "... je fließender die Grenze zwischen Geschäft und Haushalt ist, desto wahrscheinlicher werden Investitionsentscheidungen durch persönliche Faktoren beeinflusst. "3) Ob allerdings aus diesen Entnahmemöglichkeiten des Eigentümerunternehmers allgemein gültige Schlußfolgerungen auf Unterschiede in den Wachstumsprozessen der unter verschiedener Leitung stehenden Unternehmungen gezogen werden können, ist durch die empirische Forschung bisher nicht herausgefunden worden. Vergleichsbetrachtungen dieser Art sind ohnedies mit kaum überwindbaren Schwierigkeiten verbunden.

---

1) KREIKEBAUM, H. : Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 80; vgl. KLAU, Sp. : The Entrepreneurial Ego, in: Fortune, August 1956, S. 143

2) Ebenda,

3) LAUTERBACH, A. : Mensch-Motive-Geld, a. a. O. S. 76

Prestigeelemente finden in der betrieblichen Investitionspolitik einmal ihren Niederschlag im Produktionsbereich, und zwar dann, "wenn der Umbau einer Fabrik weniger der produktionstechnischen Vorteile wegen vorgenommen wird", sondern um "durch eine moderne Musteranlage zu imponieren und einen deutlich sichtbaren Beweis für die schnelle Entwicklung des Unternehmens zu erbringen." <sup>1)</sup>

Oftmals ist jedoch die Demonstration der unternehmerischen Leistung mit werbepolitischen Gesichtspunkten gekoppelt " und ist dann in erster Linie nicht eigenmotiviert, sondern von werbepsychologischen Erwägungen gesteuert. " <sup>2)</sup> Eine Reihe von Betrieben, darunter insbesondere Brauereien, ist aus solchen Überlegungen in der neueren Zeit dazu übergegangen, ihre Leistungsfähigkeit durch den Bau von Produktionsstätten mit Schaufensterfassaden zu demonstrieren, die der Abnehmerschaft und auch Fachleuten einen Einblick in den Modernitätsgrad der Fertigung vermitteln sollen.

Zum anderen äußert sich das Streben nach Prestige in der architektonischen Gestaltung von Verwaltungsgebäuden und Parkanlagen - die jedoch zum Teil auch durch ein von den Unternehmungszielen unabhängiges ästhetisches Empfinden determiniert wird - , ganz besonders aber in den sogenannten Statusinvestitionen im Sektor der Unternehmensverwaltung, die sich in der Regel kaum noch mit werbepolitischen Gründen rationalisieren lassen.

"In Betrieb und Gesellschaft wird die Position eines Menschen durch Statussymbole verkörpert, die sich von der Spitze bis zu den unteren Stellen der Unternehmungshierarchie finden",

schreibt Kreikebaum zu diesem Phänomen und fährt fort:

"Der soziale Status und seine Kennzeichen bekommen eine um so größere Bedeutung, je komplexer und differenzierter die soziale Umwelt des Statusinhabers ist, so daß eine intime Kenntnis aller Personen unmöglich wird. Investitionen zur Verdeutlichung des sozialen Status erfolgen deshalb in erster Linie in Mittel- und Großbetrieben, die sich durch Anonymität der einzelnen Betriebsangehörigen auszeichnen. Innerhalb dieser

---

1) GOLDMANN, H. : Wie man Kunden gewinnt, 3. Aufl., Essen 1958, S. 30

2) KREIKEBAUM, H. : Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 73 f.

Unternehmen ordnen die Statuszeichen die Beziehungen ihrer Träger zueinander. Sie verleihen diesen um so mehr Sozialprestige, je auffälliger sie ausgestaltet sind und je singulärer die Position des Mannes in der Unternehmung ist.<sup>1)</sup>

Die Statussymbole in den Büroräumen, über die sich u. a. auch Parkinson in seinem bekannten Werk über die Verwaltungsbürokratie sarkastisch äußerte, stellen ebenso wie der Kult, welcher mit unternehmungseigenen Dienstwagen getrieben wird, Fälle dar, in denen das Streben nach Prestige am deutlichsten zum Ausdruck kommt.<sup>2)</sup>

Während diese Statusinvestitionen somit als rein prestigeorientierte Investitionsobjekte gekennzeichnet werden können, ist bei nahezu allen übrigen Investitionsvorhaben, gleichviel, ob es sich dabei um Erweiterungen, Rationalisierungs- oder Modernisierungsinvestitionen handelt, eine scharfe Trennung der die Investitionsentscheidung auslösenden Zielsetzungen durchweg nur im Einzelfalle möglich. So meint Riesmann, der sich in verschiedenen Publikationen mit dem Phänomen der demonstrativen Produktion (conspicuous production) beschäftigt hat<sup>3)</sup>, daß es einer sehr genauen Durchsicht der unternehmerischen Investitionen bedürfe, "um beispielsweise mit Sicherheit feststellen zu können, welche Umstellungen und Veränderungen dem durch kostensenkende Maßnahmen rationalisierten Prestigestreben des Unternehmens entspringen."<sup>4)</sup> Unbestritten ist jedoch, daß in einer Wohlstandsgesellschaft die prestigeorientierte Unternehmung Ort und Medium der Demonstration wird.<sup>5)</sup>

Neuerdings wird deshalb der Katalog der Investitionseffekte<sup>6)</sup> durch

- 
- 1) KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 49
  - 2) Vgl. PARKINSON, C. N.: Parkinsons Gesetz und andere Studien der Verwaltung, Düsseldorf 1959, insbes. S. 83 sowie PACKARD, V.: Die unsichtbaren Schranken, Düsseldorf 1959, S. 130 ff.
  - 3) Vgl. RIESMANN, D.: Die einsame Masse, Hamburg 1958; derselbe: New Standards for Old: From Conspicuous Consumption to Conspicuous Production, in: Individualism Reconsidered, Glencoe 1957
  - 4) RIESMANN, D.: New Standards for Old, a. a. O., S. 229
  - 5) KREIKEBAUM, H.: a. a. O., S. 71
  - 6) Vgl. hierzu MEINHOLD, M.: Investitionen, a. a. O., Sp. 337

den sogenannten Demonstrationseffekt bereichert.

"Im Demonstrationseffekt verbindet sich das Element des Standesgemäßen mit dem Wunsch, die Bedeutung der Firma... auch nach außen hervortreten zu lassen. Die Demonstration des Unternehmungsstatus kann dabei sowohl durch 'autonome' als auch 'induzierte' Investitionen erfolgen; beide Formen können im Bereich der Investition 'mit Kapazitätseffekt' und der Investitionen 'ohne Kapazitätseffekt' auftreten. Allen gemeinsam ist aber das Merkmal eines zusätzlichen 'Geltungsnutzens', durch den diese Investitionen in anderer Weise motiviert werden, als auf Grund einer rein zweckhaft-funktionalen Analyse zu erwarten wäre."1)

Das vielen unternehmerischen Investitionsentscheidungen anhaftende Prestigedenken kann zuweilen zu unerwünschten volkswirtschaftlichen Konsequenzen führen. So weist Beste auf die Tatsache hin, daß die Überinvestitionen,

"die ohne Zweifel in einer Anzahl von Wirtschaftszweigen zu beklagen sind," neben der steuerlichen Begünstigung der Selbstfinanzierung Auftrieb erhalten haben "auch durch neue Formen des Geltungsbedürfnisses," das die Erhaltung oder Erweiterung des Marktanteils fordert, "ohne daß dabei immer geklärt wäre, ob ihm auf die Dauer auch eine gleich große Nachfrage gegenübertritt wird. Das Geltungsbedürfnis nutzt auch die Größendegression bis zu einer ungebührlichen Grenze aus. Nichts ist dagegen einzuwenden, daß sie, wie jede andere Degression, in die Überlegungen über Investitionen einbezogen wird. Aber gerade bei ihr scheint bedacht werden zu müssen, daß sie oft Wirkungen hat, die weit über den Betrieb hinausgehen."2)

- 
- 1) KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 71
  - 2) BESTE, Th.: Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1958, S. 85 Als Beispiel dafür, wie wenig gesamtwirtschaftliche Aspekte bei der Planung betrieblicher Investitionen berücksichtigt werden, nennt der Verfasser den Bau von Supertankern. "Schön und gut, daß sie die Tonne Öl mit geringeren Kosten nach Europa bringen als ihre kleineren Brüder, obwohl diese eine weit kürzere Reise zu machen haben. Aber was sind die Voraussetzungen dafür, daß die Größendegression ausgenutzt werden kann? Zufahrten zu den Häfen müssen ausgebaggert, neue Häfen angelegt, besondere Docks gebaut, kurz, in vorläufig noch unvorstellbarem Ausmaß müssen Kapitalinvestitionen vorgenommen, fixe Kosten zum Entstehen gebracht werden. Und das Resultat ist vielleicht eine Überbesetzung ihres Wirtschaftszweiges."

Betriebswirtschaftlich gesehen müssen Prestigeüberlegungen

"jedoch nicht denknotwendig zu Fehlinvestitionen führen, sondern können auch zumindest bei einer long-run-Betrachtung betriebswirtschaftliche Vorteile erwirken. Das ist immer dann der Fall, wenn Prestige nicht als Selbstzweck erstrebt wird, sondern seinerseits wieder das 'Kulissenmotiv' für andere Zielsetzungen bildet." <sup>1)</sup>

Dafür geben die mit vielen prestigeorientierten Investitionen verbundenen Modernisierungseffekte und die von ihnen ausgehenden werbepolitischen Auswirkungen ein deutliches Beispiel.

#### bb) Ethische und soziale Zielsetzungen

In vielen Fällen stellen Investitionsentscheidungen vorzugsweise das Ergebnis ethischer oder sozialer Erwägungen dar. Derartige Prinzipien lassen sich nicht<sup>1)</sup> in einem eindeutigen geldlichen Äquivalent ausdrücken<sup>2)</sup> und entsprechen insofern wie Prestige- und Machtsichtspunkte nicht-quantifizierbaren Zielsetzungen. Sowohl ethische als auch soziale Zielvorstellungen stellen investitionspolitische Ein-  
'ußgrößen dar, die mit anderen Zielsetzungen, insbesondere dem Streben nach Gewinn, Sicherheit und Prestige zumeist so eng verbunden sind, daß von einer primären Bedeutung dieser Prinzipien nur bei der Analyse einzelner Investitionsvorhaben, nicht aber generell bei spezifischen Objekten - auch nicht bei den unter dem Begriff der sozialen Investitionen zusammengefaßten Investitionsarten - gesprochen werden kann.

Investitionen im Bereich der betrieblichen Wohlfahrtspflege können durchaus dem sozialen Verantwortungsbewußtsein des Unternehmers entspringen; stets lassen sie sich aber gedanklich auch mit wirtschaftlichen Aspekten koppeln, <sup>3)</sup> wie etwa beim Bau von Arbeiterwohnheimen

---

1) KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 75

2) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 26

3) Vgl. PACK, L.: Betriebliche Investition, a. a. O., S. 169 Nach PACK wendet ein Betrieb in den Fällen sozialer Investitionen "bewußt über die gewöhnliche Entlohnung seiner Arbeitnehmer hinaus Mittel auf, um ein günstiges Betriebsklima zu schaffen, um die Arbeitnehmer enger an den Betrieb zu binden usw." Bei geschickter Durchführung dieser Investitionen, so meint PACK, "dürften sie in der Regel in einer Steigerung des qualitativen Niveaus des Faktors Arbeit resultieren.

zum Ausgleich ungünstiger Standortbedingungen oder zur Erhaltung des Facharbeiterstammes in kritischen Arbeitsmarktsituationen. Die Beispiele, in denen wirtschaftliche Gesichtspunkte bei sozial begründbaren Investitionsentscheidungen dominieren, können beliebig vermehrt werden: So werden betriebseigene Kindergärten meist von Unternehmungen mit einem hohen Anteil weiblicher Belegschaftsmitglieder finanziert, um sich gegen die durch Heirat und Geburt bedingte Fluktuation und deren kostenmäßige Konsequenzen abzusichern. Prestigeelemente und werbepolitische Gesichtspunkte vermengen sich mit sozialen Erwägungen bei Ersatz- und Anpassungsinvestitionen, anlässlich derer Verbesserungen der Arbeitsplatzbedingungen angestrebt werden, denn für den Ruf und die Geltung eines Unternehmens innerhalb seiner Branche und in der Öffentlichkeit ist die Modernität der Produktionsanlagen und die damit zusammenhängende Gestaltung der Arbeitsplätze oft von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Aus der Praxis berichtet Wessels, daß bisweilen "eine Serie von Investitionsakten notwendig wird, z. B. weil die Arbeiter nicht mehr in einer altmodisch ausgestatteten Fabrik arbeiten wollen, weil die älteren Maschinen zu viel Schmutz verursachen usw. Man ist sich bei der Durchführung solcher Investitionen oft darüber klar, daß dadurch der Ausstoß nicht verbessert wird, aber die soziale Situation erfordert ihre Durchführung."<sup>1)</sup> Ähnliche Überlegungen mögen Gutenberg veranlaßt haben, in diesem Zusammenhang von "unabwendbaren Investitionen" zu sprechen.<sup>2)</sup>

Die engen Beziehungen zwischen sozialen und werbepolitischen Aspekten und deren Bedeutung für die Vornahme spezifischer Investitionen kommt auch dadurch zum Ausdruck, daß die Unternehmen bei angespannter Arbeitsmarktlage in ihrer Personalwerbung mit Hinweisen auf ihre sozialen Institutionen und auf besonders vorteilhafte Arbeitsplatzbedingungen operieren. Unter Umständen fällt gerade deshalb die

---

1) WESSELS, Th.: Das Problem der Geldwertstabilität, in: Beihefte der Konjunkturpolitik, Zeitschrift für angewandte Konjunkturforschung, Haft 4, Berlin 1959, S. 61

2) Vgl. GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 70

Entscheidung zugunsten sozialer Einrichtungen oder manches Modernisierungsprojektes, um hierdurch ein zusätzliches Maß an werbetechnischer Zugkraft zu gewinnen.

Nach Heinen können ethische Prinzipien in zweifacher Form als eigenständige unternehmerische Verhaltensmotive auftreten.

Von individualethisch motivierten Verhaltensweisen kann gesprochen werden, wenn sich der Unternehmer durch seine persönliche Überzeugung zu ethischem Verhalten veranlaßt sieht.<sup>1)</sup> Fairneß gegenüber jedermann, Werbung um Vertrauen gegenüber Abnehmern, Lieferanten und Belegschaftsangehörigen und ein ausgeprägtes Gefühl für soziale Gerechtigkeit werden vielen berühmten gewordenen Unternehmerpersönlichkeiten deutschen Wirtschaftsgeschichte nachgesagt. Von Robert Bosch zum Beispiel, über dessen Lebensgeschichte Wagenführ schreibt, soll der Satz stammen:

"Immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt: 'Lieber Geld verlieren als Vertrauen'. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn."<sup>2)</sup>

Bosch soll das Verhältnis von Mensch und Werk auf die Formel gebracht haben: "Mein Verdienst ist: ich habe vor 45 Jahren eine feinmechanische Werkstätte gegründet. In dieser Werkstätte wirkt sich aus, was ich in den 45 Jahren an Charaktereigenschaften hineinsteckte."<sup>3)</sup> Bezeichnend für dieses Zitat ist, daß die Firma Bosch schon vor Jahrzehnten eine beispielgebende Sozialpolitik betrieb und heute zu jenen Unternehmungen gezählt werden kann, die in der Bundesrepublik im Hinblick auf die Vornahme sozialer Investitionen eine führende Stellung einnehmen. Ebenso wie Bosch haben sich in früherer Zeit Ernst Abbe und Carl Zeiß durch ihre ethischen Prinzipien als Bahnbrecher für eine moderne betriebliche Sozialpolitik hervorgetan.

---

1) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 25

2) WAGENFÜHR, H.: Schöpferische Wirtschaft, a. a. O., S. 126

3) Ebenda, S. 127

"In die Wirtschaftsgeschichte gehen", so konstatiert Wagenführ, "diese 'irrationalen Faktoren' nicht ein, sie finden keine besondere Erwähnung und doch waren und sind sie es, die oft zu Kristallisationspunkten weitreichender Handlungen gesamter Branchen werden."<sup>1)</sup>

Auch in empirischen Untersuchungen der letzten Jahre konnte das Vorliegen individualetisch bedingter Investitionsziele in einer Reihe von Fällen herausgefunden werden. Kindermann gelang in der Textilindustrie die Beobachtung,

"daß die Unternehmer gegenüber ihrer Belegschaft eine besondere Verantwortung empfinden und darum bemüht sind, die Arbeitsplätze zu erhalten sowie günstige Arbeitsbedingungen zu schaffen. Den Kapitalgebern gegenüber glauben sie hingegen dann ihre Pflicht zu tun, wenn sie das Kapital erhalten und seine Verzinsung erreichen können. Ihre eigene Befriedigung empfangen die Unternehmer aus dem Gelingen ihrer Bemühungen. Sofern sie nicht selbst Anteilhaber sind, erwächst bei ihnen trotzdem nicht selten der Glaube, in eigener Sache zu handeln. Der Aufbau des Unternehmens wird zur Lebensaufgabe seines Leiters. Verluste und Mißerfolge werden als persönliches Versagen empfunden, Erfolge hingegen erfüllen den Unternehmer mit Stolz und Genugtuung."<sup>2)</sup>

Häufig verbinden sich ethische Gesichtspunkte aber auch mit Ehrgeiz, Geltungsbedürfnis und dem Wunsch nach Ansehen.

"Bei den Befragungen zeigte sich", wie Kindermann ergänzend hierzu feststellt, "daß es oft schwierig ist, diese Motive voneinander zu trennen, da sie meist eng miteinander verknüpft sind. Sie finden in der Praxis in mannigfaltiger Weise ihren Ausdruck."<sup>3)</sup>

Neben den individualetisch motivierten Investitionshandlungen können weiterhin solche ethisch begründbaren Aktionen beobachtet werden, die

"wie das Macht- und Prestigestreben auf gesellschaftlich institutionalisierte Normen zurückgehen. Die Gesellschaft zwingt dem einzelnen dann das von ihr erwartete Verhalten auf, auch wenn es sich nicht mit seiner eigenen Überzeugung deckt."<sup>4)</sup>

---

1) WAGENFÜHR, H.: Schöpferische Wirtschaft, a. a. O., S. 127

2) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 148

3) Derselbe, a. a. O., S. 148 f.

4) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 26

Unter diesem Gesichtspunkt können sich industrielle Unternehmungen dazu genötigt sehen, neue unternehmungspolitische Konzeptionen zu entwickeln;

"die Rentabilität, früher im Mittelpunkt der Zielsetzung, kann sich dabei zur Grenzbedingung für ganz neue Zielsetzungen verschieben und die Motive, weshalb Rentabilität erstrebt wird, können sich verlagern. Es gibt heute Industriewerke mit so großzügigen freiwilligen Sozialleistungen, daß eine neue bewußte Tendenz zum autonomen Gesamtwohlstandskörper deutlich greifbar wird."<sup>1)</sup>

Die gesellschaftlich institutionalisierten Normen

"prägen, da institutionswidrige Verhaltensweisen im allgemeinen Sanktionen und Zwangsmaßnahmen zur Folge haben, dem menschlichen Verhalten eine Konstanz und somit eine 'in gewissem Maße vorausschaubare Kontinuität auf, die es gestattet, von jeweiligen, bestimmten sozio-ökonomischen Strukturen zugeordneten, invarianten Handlungsmustern ('patterns of behavior') zu sprechen."<sup>2)</sup>

Unter diesem Gesichtspunkt ergibt sich, daß ein großer Teil der Entscheidungen zugunsten sozialer Investitionen von dem Wunsch beeinflußt sind, "sich vor sich selbst und in der Öffentlichkeit zu rechtfertigen und nicht gegen den sozialen Kodex der Gesellschaft zu verstoßen."<sup>3)</sup> "Konfliktsituationen, die sich aus 'public-opinion-widrigen' Handlungen ergeben können, werden zugunsten einer gefügigen Anpassung an das, was 'man' tut, vermieden."<sup>4)</sup> Unternehmungen, deren günstige Ertragslage nach außen durch schnelles Wachstum zutage tritt, können sich auf diese Weise unter dem Einfluß der öffentlichen Meinung zu Investitionen veranlaßt sehen, die

- 
- 1) GEHLEN, A.: Urmensch und Spätkultur, S. 40 f.; ohne nähere Hinweise zitiert bei KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 47
  - 2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 171; vgl. auch EISERMANN, G.: Wirtschaftssystem und Gesellschaft (Bausteine zur Erkenntnis von Wirtschaft und Gesellschaft) Die Einheit der Sozialwissenschaften, S. 43
  - 3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 26
  - 4) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 170

zunächst ethisch oder sozial motiviert erscheinen, bei näherer Betrachtung aber offensichtlich das Bedürfnis nach Apologie ihrer hohen Gewinnmargen kennzeichnen. Vielfach erweisen sich Investitionen des Sozialbereiches als Demonstrationsmittel der vermeintlich sozialen Einstellung der Unternehmensleitungen, die sich bei ausschließlicher Verfolgung des Gewinnstrebens gesellschaftliche Mißbilligung, insbesondere aber eine im ganzen un-nachgiebigere Haltung der Arbeitnehmervertretungen einhandeln würden.<sup>1)</sup> Der mit Investitionsentscheidungen bezweckte Demonstrationseffekt, in welchem sich individuelles Geltungsstreben und normierte Verhaltensbahnungen miteinander verbinden können, ist also auch im Bereich der sozialen Investitionstätigkeit nachzuweisen. Die Demonstration vollzieht sich hier ebenso wie bei den rein prestigienormierten Investitionen zumeist als nachahmende Investition,<sup>2)</sup> deren Art und Ausmaß von den jeweils gültigen Normen der betrieblichen Sozialpolitik bestimmt werden.

Die Anwendung ethischer und sozialer Prinzipien im Rahmen der unternehmerischen Investitionspolitik ist, wie Katona betont, grundsätzlich von einer allgemein günstigen Geschäftslage der planenden Unternehmungen abhängig.<sup>3)</sup> Nur in einer Phase florierenden Geschäftsganges kann daran gedacht werden, Sporteinrichtungen für die Belegschaft zu erstellen, Werkskantinen zu bauen oder zu modernisieren, betriebseigene Erholungsheime zu errichten u. v. a. m.

"Sowohl ethische als auch soziale Gesichtspunkte verhindern, daß Gewinne ohne Rücksicht auf die Wahl der Mittel angestrebt werden."<sup>4)</sup>

- 
- 1) Vgl. BOULDING, K. E.: The Present Position of the Theory of the Firm, a. a. O., S. 16
  - 2) Vgl. KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 67 und S. 91
  - 3) Vgl. KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 249
  - 4) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 26

Unabhängig davon, daß bestimmte Methoden der Gewinnerzielung den Unternehmer mit dem Gesetz in Konflikt bringen können, gibt es in den meisten Branchen

"gewisse Dinge, die man einfach nicht tut. Es gilt gewöhnlich als schlechte Geschäftspolitik, wenn man Kunden, Lieferanten, Angestellte oder die öffentliche Meinung im allgemeinen gegen sich aufbringt, selbst wenn dies zu höheren Gewinnen führen sollte. Das heißt, daß im gleichen Maße, in dem der potentiellen Rücksichtslosigkeit des Unternehmers soziale Grenzen gesetzt sind, auch die Möglichkeiten der Gewinnmaximierung beschränkt werden."1)

Ausschließlich individualetisch oder sozial determinierte Investitionsentscheidungen dürften in aller Regel relativ selten sein und sich im wesentlichen nur dort nachweisen lassen, wo Unternehmungen unter patriarchalischer Leitung stehen und sich die Investitionen nicht als nachgeahmt, sondern als autonom vollziehen. Mit der zunehmenden Amerikanisierung der Unternehmensführung in allen Betrieben, die bestimmte Größenordnungen überschreiten, wird sich eine Reihe von Investitionsentscheidungen zwar mit ethischen und sozialen Motiven rationalisieren lassen, doch werden diese letztlich im Dienste einer zielstrebigem Erfolgspolitik stehen, durch die öffentliche Meinung erzwungen oder von Prestige Gesichtspunkten geprägt.

#### bc) Sicherheitsorientierte Zielsetzungen

Das Sicherheitsstreben spielt im Rahmen der gesamten Unternehmenspolitik und damit auch im betrieblichen Investitionsprozeß eine gewichtige Rolle. Die ihm entspringenden Zielsetzungen treten in zahlreichen Varianten auf, die mit den übrigen Unternehmungszielen zumeist so eng verzahnt sind, daß sie nicht als eigenständige Verhaltensdeterminanten betrachtet werden können. Da die Überführung der Zielgröße Sicherheit in eindeutige geldliche Äquivalente oder

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 242

Meßvorschriften mit Schwierigkeiten verbunden ist<sup>1)</sup>, erscheint ihre Einordnung unter die nicht-quantifizierbaren Ziele der Unternehmung methodisch sinnvoller als die Subsumierung unter geldwirtschaftlichen Zielvorstellungen.

Ganz allgemein bedeutet Sicherheit Schutz vor Verlust, d. h. Schutz vor allen potentiellen Gefahren, die den Bestand des Unternehmens bedrohen. Naturgemäß sind diese Gefahren in einer freien Wirtschaftsordnung verschieden und zum Teil außerordentlich groß. Je nach Branche, Standort, Betriebsgröße und Betriebsstruktur ergeben sich für das Unternehmen unterschiedliche Gefahrenquellen. Zusätzlich wird die Existenz jedes Unternehmens durch zufällige Produktionsausfälle infolge von Brand, Explosion, Massenerkrankungen der Belegschaftsangehörigen u. ä. gefährdet. Die Unsicherheit der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung stellt eine weitere permanente Gefährdung marktwirtschaftlich arbeitender Unternehmungen dar. Die Minimierung aller hieraus resultierender Verlustmöglichkeiten ist Bestandteil der betrieblichen Risikopolitik.<sup>2)</sup>

Im absatzwirtschaftlichen Bereich tritt das Sicherheitsmotiv als Korrekturfaktor des Umsatzstrebens auf. Es wirkt allzu forcierten Bestrebungen nach Umsatzsteigerung und Marktanteilsvergrößerung entgegen. Auf oligopolistisch strukturierten Märkten unterbleibt vielfach die vollständige Realisierung von Expansionsabsichten aus der Furcht, durch Erweiterungsinvestitionen ruinöse Konkurrenzkämpfe auszulösen.

Die Gefahr des Eindringens potentieller Konkurrenten auf den Markt führt in Monopolsituationen in diesem Zusammenhang oft zu ähnlichen Überlegungen. Je nach Ausprägung des Sicherheitsbedürfnisses tritt

---

1) Vgl. KAUTZ, R. W. : The Concept of Security in the Theory of the Firm, Diss. Indiana 1955

2) Vgl. ALBACH, H. : Rentabilität und Sicherheit als Kriterien betrieblicher Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 587; vgl. auch BUSSMANN, K. F. : Das betriebswirtschaftliche Risiko, Meisenheim 1955

die Umsatzmaximierung zugunsten der Umsatz- oder Marktanteilerhaltung in den Hintergrund.<sup>1)</sup> Vom Sicherheitsstreben gehen somit stabilisierende Wirkungen auf die Absatz- und Investitionspolitik der Unternehmungen aus.

Im Bereich der Produktion offenbart sich das Sicherheitsmotiv in allen Maßnahmen, "die darauf gerichtet sind, die Eignung bestimmter Produktionsfaktoren und deren Zusammenwirken im Hinblick auf die Erfüllung wirtschaftlicher Zwecke laufend sicherzustellen."<sup>2)</sup> Damit konkretisiert sich das Sicherheitsstreben als Prinzip der Substanzerhaltung, innerhalb dessen zwischen absoluter und relativer Erhaltungspolitik unterschieden werden kann. Die absolute Erhaltung ist gewährleistet, wenn Produktionsausfälle infolge technischen Verschleißes von Betriebseinrichtungen im Wege rechtzeitiger Ersatzinvestitionen vermieden werden. Demgegenüber setzt die relative Erhaltung voraus, daß die Modernität der Betriebsanlagen im Verhältnis zum technischen Entwicklungsstand der Mitbewerber sichergestellt bleibt. Damit wird das Sicherheitsstreben zu einem wichtigen Bestimmungsfaktor betrieblicher Modernisierungsinvestitionen. Darüber hinaus führt das Sicherheitsmotiv zur Vornahme reiner "Sicherungsinvestitionen", die dem Schutz vor Betriebsunfällen oder der Bekämpfung von Brand-, Explosions- und sonstiger Zufallsschäden dienen.<sup>3)</sup>

Die investitionspolitisch bedeutsamste Ausprägung des Sicherheitsstrebens wird im finanzwirtschaftlichen Sektor sichtbar. Oberste

---

1) Vgl. DÜCHTING, H.: Liquidität und unternehmerische Entscheidungsmodell., Diss. München 1965, S. 3 "Im Absatzsektor findet die Existenzsicherung vor allem auf oligopolistischen Märkten in zahlreichen Maßnahmen zur Erhaltung des Marktanteiles (Absprachen, Werbung u. ä.) ihren Niederschlag."

2) BELLINGER, B.: Offene Fragen der betrieblichen Substanzerhaltung, Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz HENTZEL, Hrsg. B. BELLINGER, Wiesbaden 1961, S. 15

3) Da die Vornahme derartiger Investitionsprojekte zum Teil gesetzlich vorgeschrieben ist, kann von selbständig motivierten Sicherungsinvestitionen immer nur dann gesprochen werden, wenn diese nicht durch gesetzliche Normen erzwungen sind.

Handlungsmaxime bildet hier der Grundsatz, daß die Vornahme betrieblicher Investitionen zu keinen Störungen im finanziellen Gefüge der Unternehmung führen darf.

Die finanzielle Sicherheit ist prinzipiell dann gewährleistet, wenn es gelingt, das finanzielle Gleichgewicht der Unternehmung aufrecht zu erhalten.<sup>1)</sup> Der Zustand des finanziellen Gleichgewichts, den Beckmann mit dem Begriff der Normalfinanzierung kennzeichnet<sup>2)</sup>, ist dann gegeben, wenn in jedem Augenblick<sup>3)</sup> sämtlichen Zahlungsverpflichtungen ausreichende Deckungsreserven in Form liquider Mittel oder kurzfristig zu verflüssigender Aktiva gegenüberstehen.

Da mit jeder Investition der Bestand dieser Deckungsmittel gemindert wird, können die Bemühungen um ständige Zahlungsfähigkeit in einzelnen Entscheidungssituationen derartiges Gewicht erlangen, "daß im Interesse der Sicherung des Bestandes der Unternehmung auf den unbedingten Höchstgewinn zugunsten eines limitierten, liquiditätssicheren Gewinns verzichtet wird."<sup>4)</sup> Aus dieser Sicht stellt das Sicherheitsstreben einen Korrekturfaktor des Strebens nach Gewinnmaximierung dar.

Im konkreten Falle weisen, wie Albach hervorhebt, die relativen Anteile der Rentabilitäts- und Sicherheitskomponenten in der Investitionsentscheidung unterschiedliche Stärke auf. Auf der einen Seite wird die jeweilige Mischung aus Gewinn- und Sicherheitsstreben durch die Mentalität des Unternehmens und seiner psychologischen Einstellung gegenüber der Übernahme von Risiken bestimmt. Andererseits hängt die Vermischung beider Entscheidungs-

---

1) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 341 f.

2) Vgl. BECKMANN, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, a. a. O., S. 31 f.

3) Vgl. KOSIOL, E.: Finanzplanung und Liquidität, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1955, S. 264 "Das Postulat des ständigen Gleichgewichts erfordert dauernde Augenblicksliquidität."

4) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 106

komponenten "auch von Faktoren wie der Branche, der finanziellen Situation des Unternehmens und von der wirtschaftlichen Entwicklung in der Gesamtwirtschaft ab." <sup>1)</sup> Nachdem aber auch diese objektiven Fakten durch das menschliche Urteil und die daraus resultierenden Erwartungen subjektiviert werden, stellt die Unternehmermentalität die Haupteinflußgröße sicherheitsorientierter Investitionsentscheidungen dar.

Während die Definition von Meßvorschriften zur Aufrechterhaltung der Sicherheit des Unternehmens im Bereich der Produktion, besonders aber im absatzwirtschaftlichen Bereich der Unternehmung im allgemeinen mit Schwierigkeiten verbunden ist, stößt die Formulierung einer Maßgröße für die Gewährleistung des finanziellen Gleichgewichts auf keine wesentlichen Hindernisse. Allerdings gilt die Forderung, daß die Bestände an liquiden Mitteln in jedem Zeitpunkt die Ausgaben übersteigen müssen, nur für die gesamte Investitionstätigkeit der Unternehmung und nicht bezüglich des Verhältnisses zwischen den anteiligen Einnahmen und Ausgaben einzelner Investitionsprojekte. Verlangte man "auf Grund des Strebens nach finanzieller Sicherheit im Unternehmen, daß die von den Investitionsobjekten verursachten Ausgaben stets von den Einnahmen überdeckt werden, dann käme es nie zu einer Investitionsentscheidung." <sup>2)</sup> Es ist einleuchtend, daß die mit Einzelvorhaben verbundenen Ausgaben die Einnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt durchaus übersteigen können, wenn die Unterdeckung durch positive Liquiditätsbeiträge anderer Investitionsobjekte oder durch flüssige Mittel aus anderen Quellen aufgefangen werden kann. Als Determinante der Investitionsentscheidung

- 
- 1) ALBACH, H.: Rentabilität und Sicherheit als Kriterien betrieblicher Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 583 f.; vgl. auch MARKOWITZ, H. M.: Efficient Diversification of Investments, Cowles Foundation, Monograph No. 16, New York 1959, Part IV, S. 205 ff. vgl. ferner GUTENBERG, E.: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, a. a. O.
  - 2) ALBACH, H.: Rentabilität und Sicherheit als Kriterien betrieblicher Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 588

stellt die finanzielle Sicherheit mithin grundsätzlich eine gesamtbetriebliche Größe dar.<sup>1)</sup>

#### bd) Sonstige nicht-quantifizierbare Zielsetzungen

Die Skala der nicht primär nach Geldgrößen orientierten Zielsetzungen bei Investitionsentscheidungen könnte, wenn man sich die Vielfalt der durch die Psychologie aufgedeckten Verhaltensmotive vergewärtigt, beträchtlich erweitert werden. Hier interessieren jedoch nur diejenigen Unternehmerziele, die durch ihre relative Häufigkeit besonders ins Gewicht fallen.

Viele Investitionsentscheidungen scheinen durch die Dominanz von Unabhängigkeitsbestrebungen geprägt zu sein. Das Unabhängigkeitsstreben kann dabei zu völlig gegensätzlichen Entscheidungsrichtungen führen.

Auf der einen Seite ist das Unabhängigkeitsstreben oftmals Anlaß dafür, daß neue Unternehmen gegründet oder bestehende Betriebe durch Angliederung zusätzlicher Produktionsstätten erweitert werden. Während im letztgenannten Fall die Investitionsentscheidungen zumeist durch den Wunsch ausgelöst werden, Unabhängigkeit im Sektor der Beschaffung zu erzielen<sup>2)</sup>, lassen sich Neugründungen vorzugsweise im

---

1) Die Investitionsplanung wird den Anforderungen des gesamtbetrieblichen Sicherheitskriteriums gerecht, wenn die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts durch eine Abstimmung von Finanz- und Investitionsplanung gewährleistet wird. Dabei gilt das von GUTENBERG formulierte Ausgleichsgesetz der Planung, demzufolge bei kurzfristiger Betrachtung der jeweilige Engpaßbereich die Gesamtplanung auf sich einreguliert. Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 123 ff. Bildet die Finanzlage den Minimumsektor, dann ist zunächst der Finanzbetrag zu ermitteln, der ohne Störungen für das finanzielle Gefüge der Unternehmung zu Investitionszwecken bereitgestellt werden kann. Dieser Betrag wird auf die geplanten Investitionsvorhaben nach Dringlichkeitsgesichtspunkten verteilt. In "finanzstarken" Situationen kann dagegen der Finanzplan auf den Investitionsplan abgestimmt werden.

2) Vgl. hierzu KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 110

Bereich industrieller Klein- und Mittelbetriebe sowie im Handwerk und in der Fremdenverkehrswirtschaft beobachten - überall dort also, wo mit einem relativ geringen Anfangskapitaleinsatz existenzfähige Betriebseinheiten ins Leben gerufen werden können. Hier offenbart sich das Unabhängigkeitsstreben als der Wunsch, durch die Investition von Lohnersparnissen oder Erbteilen aus der Situation der Weisungsgebundenheit herauszukommen und Selbständigkeit beim Einkommenserwerb zu erreichen. Neugründungen aus Unabhängigkeitserwägungen erfolgen nicht selten auch durch Mitglieder von vermögenden Unternehmerfamilien, die sich "auszahlen" lassen und durch die Errichtung eigener Betriebe dem Schicksal entgehen wollen, einen großen Teil ihres Lebens unter den Weisungen despotischer Väter oder Verwandter arbeiten zu müssen. Das Streben nach Unabhängigkeit stellt, wie teilweise auch auf empirischem Wege nachgewiesen werden konnte,<sup>1)</sup> eine der grundlegenden Antriebskräfte nicht nur für die Vornahme von Anfangs- oder Erweiterungsinvestitionen dar, sondern darüber hinaus auch für Investitionsvorhaben, die rein auf die Erhaltung des Unternehmens abgestellt sind.<sup>2)</sup>

Umgekehrt kann das Unabhängigkeitsbedürfnis - so paradox dies auf den ersten Blick erscheinen mag, dazu führen, daß Investitionen,

- 
- 1) So berichtet KINDERMANN (a. a. O., S. 148) aus der Textilindustrie: "Ursache für viele Unternehmer, ihre Unternehmen zu erhalten und damit zu investieren, ist auch der Wunsch, selbständig und relativ unabhängig sich betätigen zu können. Dabei ist mitunter das Unabhängigkeitsbedürfnis bei den Unternehmern so stark ausgeprägt, daß jede Einschränkung in dieser Hinsicht bei ihnen auf erheblichen Widerstand stößt. Besonders stark stand der Verfasser unter diesem Eindruck gerade bei Firmen, die durch ihren Inhaber geleitet wurden."
- 2) Vgl. hierzu KOCH, H.: Betriebliche Planung, a. a. O., S. 17 Die Selbständigkeit beim Einkommenserwerb wird auch von KOCH als häufig anzutreffende Zielsetzung bezeichnet, die sich nicht nur auf Neugründungen auswirkt, sondern auch viele kleine Unternehmer zur Fortführung ihrer Betriebe veranlaßt, "obwohl sie in abhängiger Stellung höhere Einkommen erzielen könnten."

welche die Erwirtschaftung zusätzlicher Gewinne gewährleisten könnten, unterbleiben.

"Die Erzielung maximaler Gewinne erfordert vielfach das Aufgeben von Möglichkeiten zur Kontrolle der Unternehmung. Beispielsweise kann die Ausnutzung günstiger Marktchancen an die Vornahme von Erweiterungsinvestitionen gebunden sein. Die Finanzierung dieser Investitionen ist häufig nur durch die Aufnahme zusätzlichen Fremdkapitals oder durch entsprechende Erhöhung des Eigenkapitals möglich. Beide Finanzierungsarten können dazu führen, daß der Unternehmer die bisherige Kontrolle über das Unternehmen ganz oder teilweise aufgeben muß. Unter solchen Umständen fällt bei der Wahl zwischen der Möglichkeit zur Steigerung der Gewinne und dem Verlangen, 'Herr im Hause zu bleiben', häufig zugunsten der zweiten Alternative". 1)

Die strenge Verfolgung des Unabhängigkeitsprinzips führt in diesem Zusammenhang stets gewissermaßen zu negativen Investitionsentscheidungen.

Neben dem Ziel der Unabhängigkeit kann der Drang nach Verwirklichung schöpferischer Ideen, die Freude an der Durchsetzung von Erfindungen den Beweggrund für die Vornahme von Errichtungs- oder Erweiterungsinvestitionen bilden. Werner von Siemens, der Begründer der elektronischen Industrie, soll gesagt haben:

"Ich kann mir selbst das gute Zeugnis geben, daß es nicht Gewinnsucht war, die mich bewog, meine Arbeitskraft und mein Interesse in so ausgedehntem Maße technischen Unternehmungen zuzuwenden. In der Regel war es zunächst das wissenschaftlich-technische Interesse, das mich einer Aufgabe zuwendete." 2)

Die Realisierung des Wunsches, Unternehmungen zu gründen, um neue Erfindungen auszuwerten, setzt vielfach jahrelanges Warten voraus. Viele Unternehmungen würden nicht begonnen und der Aufbau manches nur unter hohen Opfern geschaffenen Betriebes würde abgebrochen worden sein, wenn das Gewinnstreben hier den dominanten Beweggrund der Investitionsentscheidungen gebildet hätte. "Der Typ des 'Gründers' ist oft das, was man einen 'Fachmann' zu nennen pflegt, also jemand, der ein Berufsgebiet eingehend studiert und sich

---

1) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 26 f.

2) Nach WAGENFÜHR, H.: Schöpferische Wirtschaft, a. a. O., S. 112

darin erstklassige praktische Erfahrungen erworben hat. "1)

Nach Sombart geht dieser Fachmann

"von dem Erzeugnis aus, dem er zum Erfolg verhelfen will. Er ist branchen-gebunden. Die Gebundenheit tritt besonders deutlich zutage bei dem Erfinder-Unternehmer (der sehr wohl von dem reinen Erfinder durch die Beimischung einer Unternehmerbegabung zu unterscheiden ist). Dieser will seiner Erfindung zum Leben verhelfen, indem er sie in möglichst großem Rahmen zur Ausführung (und dann natürlich zum Absatz) bringt. "2)

Wagenführ gelangt auf Grund seiner Studien der deutschen Wirtschaftsgeschichte zu der Schlußfolgerung, daß die Begründung nahezu jedes neuen Industriezweiges durch den schöpferischen Betätigungsdrang von Erfinder-Unternehmern ausgelöst worden sei. 3)

Zu den hier genannten Beweggründen unternehmerischer Investitionsentscheidungen gesellt sich in der Wirtschaftspraxis das Ziel der Unternehmenserhaltung für die Nachkommen.

"So ist in vielen Familienbetrieben Ursache für die Investitionsneigung der Unternehmer der Wunsch, das Geschaffene einem Erben zu erhalten. Es konnte sogar häufig beobachtet werden, daß der Inhaber eines Unternehmens die Fortführung seines Werkes für sinnlos hält, wenn er keine Nachkommen hat, denen er die Geschäftsleitung eines Tages übertragen kann. Das Gefühl hingegen, für einen Sohn zu arbeiten, ist ständiger Antrieb unermüdlichen Schaffens und veranlaßt zur Vornahme von Investitionen. "4)

Damit sind die häufigsten nicht-quantifizierbaren Zielvorstellungen, die den Entscheidungsprozeß über betriebliche Investitionsvorhaben in Gang setzen, aufgezeigt. Ihre reale Bedeutung läßt sich zusammenfassend mit Chester I. Barnard charakterisieren, der durch seine langjährigen Beobachtungen zu der Überzeugung kam,

"daß ständig geschäftliche Entscheidungen getroffen werden, die nicht auf wirtschaftlichen Motiven beruhen. Das wird von Ge-

---

1) WAGENFÜHR, H.: Schöpferische Wirtschaft, a. a. O., S. 137

2) Vgl. ebenda, S. 138

3) Vgl. ebenda, S. 139

4) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 147

schäftsleuten selten zugegeben. Sie sind sich dessen auch häufig nicht bewußt. Prestige, Ruf der Firma im Wettbewerbsprozeß, soziale Anschauungen, soziale Stellung, philanthropische Interessen, Kampflust, Neigung zur Intrige, Abneigung gegen Reibungen, technisches Interesse, napoleonische Träume, Vorliebe für eine nützliche und wirksame Tätigkeit, Wunsch nach Hochachtung vor den Arbeitnehmern, Vorliebe für das Licht der Öffentlichkeit oder Furcht davor - eine lange Reihe nichtökonomischer Motive bedingen die Leitung eines Unternehmens, und nur die Bilanz hält diese nichtökonomischen Motive im Zaum."<sup>1)</sup>

### 3. Zum Problem der Nutzenmaximierung

Investitionsentscheidungen beruhen, wie sich aus der Erörterung der unternehmerischen Zielsetzungen ergeben hat, selten auf einer einzigen Zielvorstellung.<sup>2)</sup> Die investitionspolitischen Zielsetzungen sind in der Realität zumeist so sehr miteinander verflochten, daß sich die dominanten Investitionsmotive nur in fest umrissenen Entscheidungssituationen isolieren lassen. Selbst dann, wenn einzelne Ziele aus dem den Investitionsentscheidungen zugrunde liegenden Gefüge heterogener Zielsetzungen isolierbar erscheinen, bleibt noch die Frage offen, ob es sich hier tatsächlich oder nur für den Betrachter um die Dominanz einer einzelnen Zielvorstellung handelt, die zur Auslösung spezifischer Investitionsakte führt. Der Hinweis, "daß in sehr vielen Fällen das die Motivseite des Verhaltens besetzende Bild der Sache mit deren wirklicher Beschaffenheit, wie sie einem dritten Beobachter deutlich ist, nicht übereinstimmt"<sup>3)</sup>, darf jedenfalls in diesem Zusammenhang nicht fehlen.

"Es ist indessen denkbar, daß alle jene, vermutlich äußerst zahlreichen einzelnen Antriebsfaktoren des Unternehmers, die

- 
- 1) BARNARD, Ch. I.: Organization and Management, Cambridge, Mass. 1949, S. 14 f.; vgl. auch LAUTERBACH, A.: Mensch-Motive-Geld, Untersuchungen zur Psychologie des wirtschaftlichen Handelns, Stuttgart und Düsseldorf 1957, S. 23
  - 2) Vgl. HEINEN, E.: Betriebswirtschaftslehre heute, a.a.O., S. 9
  - 3) GEHLEN, A.: Soziologie als Verhaltensforschung in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 115, 1959, S. 2

wir bereits in Gruppen (Macht-, Prestige-, Einkommensstreben etc.) zusammenzufassen gewohnt sind, nur verschiedene Ausprägungen eines einzigen übergeordneten Verhaltensmotivs darstellen, in dem sie nicht nur ihren gemeinsamen Nenner finden, sondern auch ihr jeweiliges Gewicht, eines Verhaltensmotivs zudem, dessen Struktur so beschaffen ist, daß es sich ohne allzu große Schwierigkeiten verifizieren läßt."1)

Läßt sich ein derartiger gemeinsamer Nenner für sämtliche Zielvorstellungen finden, dann wird auch die Frage nach der Möglichkeit einer Täuschung über die Dominanz einzelner Beweggründe im Falle von Mehrfachmotivationen gegenstandslos.

"Als ein solcher allumfassender, übergeordneter 'Generalantrieb' bietet sich scheinbar der 'Nutzen' des Unternehmers an, und in der Tat ist es ja", wie Moxter meint, "weitgehend üblich, 'Gewinnmaximierung' als 'Nutzenmaximierung' zu interpretieren, also dem zu 'maximierenden' Gewinn die weitestmögliche Deutung zu geben."2)

Mit dem Problem des Ersatzes der Gewinnmaximierungsfunktion durch eine Nutzenmaximierungsfunktion haben sich in der deutschen Literatur vor allem Albach und Heinen auseinandergesetzt. Der Überblick über den gegenwärtigen Stand der Zielsetzungslehre wäre nicht vollständig, wenn er nicht wenigstens eine skizzenhafte Darstellung des mit diesem Problem zusammenhängenden Fragenkreises enthielte.

Der Nutzenbegriff wurde in der volkswirtschaftlichen Konsumtheorie als Größe entwickelt, die nicht nur den Gewinn umgreift, sondern auch das Befriedigungsniveau des Handlungsträgers zum Ausdruck bringt.

"Nutzenmaximierung besagt im Gegensatz zur Gewinnmaximierung, daß der Grenznutzen des Geldes nicht konstant ist. Erhebt man die Nutzenfunktion zur Entscheidungsfunktion über Investitionsvorhaben, dann muß man die psychologischen Faktoren, welche die Präferenzen des Unternehmers bestimmen, mit in die Untersuchung einbeziehen."3)

- 
- 1) MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 10
  - 2) Ebenda, S. 10
  - 3) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 131

Mit der Einführung der Nutzenmaximierungsfunktion in die Investitionstheorie entfällt die Unterscheidung zwischen Konsum- und Produktionssphäre, was bedeutet, daß bei einzentriger Willensbildung die Unternehmung wie der Haushalt ihren Nutzen maximiert.<sup>1)</sup>

Nach Lauterbach werden Investitionsentscheidungen

"mehr durch persönliche Reaktionen als durch objektive Gesichtspunkte bestimmt. Dies gilt besonders häufig für kleine Unternehmungen und am meisten für Familienbetriebe, wo eine strenge Trennung zwischen Geschäft und Haushalt fehlt. Bei diesem noch wenig untersuchten Geschäftstypus verschmelzen die Geschäfts- und Verbraucherrollen zu einem einzigen Verhaltensschema, das dem außenstehenden Beobachter oder dem Management größerer Unternehmungen vielleicht unökonomisch erscheint, das aber potentiell seine eigene innere Logik hat. Für sie gibt es nur zwei Verwendungsarten für Ersparnisse: entweder Investition oder Verbrauch."2)

Überall dort also, wo die Trennung zwischen Unternehmungs- und Unternehmersphäre weitgehend aufgehoben ist, werden die Investitionsentscheidungen zumindest teilweise durch die Konsumwünsche des Unternehmers determiniert.

Dehnt man diese Überlegungen auch auf größere Unternehmungen aus, in denen Eigentümer- und Geschäftsführerfunktion voneinander getrennt sind, indem man die Nutzenfunktion des Unternehmers durch die Nutzenfunktion des Geschäftsführers ersetzt,<sup>3)</sup> dann erhält der Nutzenbegriff, welcher in der Konsumtheorie ein Maß erreichter Bedürfnisbefriedigung darstellt<sup>4)</sup>, eine viel umfassendere Interpretation. Wurde früher das Maß der Nutzenstiftung als meßbar und damit als kardinal angesehen, so stellt er aus der Sicht der modernen Entscheidungstheorie ein Maß für die Rang-

---

1) Der Gedanke der Einbeziehung der Konsumsphäre in die Investitionstheorie wurde vermutlich erstmals von HURWICZ aufgegriffen. Vgl. HURWICZ, L.: The Theory of the Firm and of Investment, *Econometrica* 1946, S. 110

2) LAUTERBACH, A.: Mensch-Motive-Geld, a. a. O., S. 76

3) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 132

4) Vgl. hierzu JEVONS, W. St.: Die Theorie der politischen Ökonomie, Jena 1924

ordnung von Entscheidungen dar. "Ein solcher Maßstab könnte auch ordinal sein, doch hat sich gezeigt, daß ein ordinaler Begriff nur geringen Aussagewert besitzt", so schreibt Albach und weist darauf hin, daß der modernen Theorie zwar auch ein kardinaler Nutzenbegriff zugrunde läge, der jedoch abgeleiteter Natur sei.<sup>1)</sup>

Im Gegensatz zur älteren Nutzentheorie wird in der Entscheidungstheorie, speziell in der Spieltheorie<sup>2)</sup>, ein aus der individuellen Präferenzstruktur des Entscheidungssubjektes abgeleiteter Nutzenbegriff verwendet.

"Es ist erst möglich, das Maß des Nutzens zu bestimmen, wenn die Entscheidung gefallen ist. Erst die Handlung auf Grund von Präferenzen läßt einen Schluß auf den Nutzen eines bestimmten Ergebnisses zu. Können unter einem so bestimmten Nutzenbegriff die Präferenzen nur bestimmt und meßbar gemacht werden, wenn bereits Entscheidungen gefallen sind, dann kann eine Aussage über zukünftige Entscheidungen nur möglich erscheinen, wenn die Präferenzstruktur erhalten bleibt; d. h. sich von früheren Entscheidungen Schlüsse auf künftige Entscheidungen ziehen lassen. Eine solche Forderung bedeutet Transitivität der Präferenzen und weitgehende Konstanz über die Zeit."<sup>3)</sup>

Die uneingeschränkte Übernahme eines so gefaßten Nutzenbegriffes, ist nach der Feststellung Heinens wegen des axiomatischen Charakters der Nutzenfunktion unzweckmäßig. Der in der Spieltheorie angewandte Begriff des "erwarteten" Nutzens stelle, so wird von Heinen argumentiert, bereits das Ergebnis autonomer Entscheidungen über die Nutzenindices dar.

"Zwar läßt sich auf der Grundlage eines sehr allgemein gefaßten Begriffes der Rationalität und der Annahme transitiver und konsistenter Präferenzen eine in sich logisch geschlossene Entscheidungstheorie aufstellen. Darüber hinaus mag es sogar gelingen, mit Hilfe kleiner hypothetischer Entscheidungsprobleme,

---

1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 132

2) Zur Auslegung des Nutzenbegriffes in der Spieltheorie vgl. LUCE, R. D. und RAIFFA, H.: Games and Decisions, New York 1957, S. 12 ff.

3) ALBACH, H.: a. a. O., S. 132

in denen relevante Größen der eigentlichen Entscheidung eine Rolle spielen, die persönliche Nutzenstruktur für das Entscheidungsproblem abzuleiten ('Entscheidungsspiele'). Keinesfalls wird es aber über eine auf diesem Wege gewonnene Nutzenfunktion gelingen, das Unternehmerverhalten der Realität generell zu erklären. Die Nutzenindices der Spieltheorie beruhen auf empirisch unbewiesenen Grundlagen. Daher soll in bezug auf die Zielfunktion der Unternehmung als Nutzen allgemein das Maß an Befriedigung bezeichnet werden, das der Unternehmer aus seiner jeweiligen Handlungsweise erlangt. Es handelt sich dabei um relative oder vergleichende Nutzenvorstellungen."1)

Für diese Nutzenvorstellungen existiert keine objektive Wertskala.

Die Nutzengrößen sind nicht meßbar.

"Desgleichen ist ein interpersoneller und intertemporärer Nutzenvergleich auf Grund der Verschiedenheit der Nutzengrößen nicht möglich. Die Präferenzfunktion stellt somit lediglich einen Ausdruck für die Motivationsstärke dar, die hinter dem Unternehmerverhalten, letztlich also hinter den echten Unternehmerentscheidungen steht."2)

Mit einer derartig allgemeinen und abstrakten Nutzenfunktion kann, wenn man einmal von Abgrenzungsproblemen zwischen Unternehmungen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips und anderen Unternehmungstypen absieht und auch die Frage unbeantwortet läßt, ob die persönliche Präferenzstruktur eines einzelnen Unternehmers mit dem korporativ bestimmten Präferenzsystem bei mehrzentriger Willenbildung vergleichbar ist, die Theorie nicht arbeiten, sofern sich ein derartiges Vorgehen nicht empirisch begründen läßt.

"Die Nutzenaxiomatisierung, die für eine Ableitung theoretischer Sätze erforderlich ist, muß sich deshalb am empirischen Unternehmerverhalten ausrichten. Jeder Versuch, das Nutzenmaximum materiell zu bestimmen, d. h. eine bestimmte unternehmenspolitische Rangordnung als notwendig vorzuschreiben, überschreitet die Grenzen theoretischer Erkenntnis und zwingt zur empirischen Erforschung der Nutzenindices."3)

---

1) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 45

2) Ebenda, S. 46

3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 47; vgl. hierzu auch PREISER, E.: Das Rationalprinzip in der Wirtschaft und in der Wirtschaftspolitik, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 1943, Band 158, S. 18 ff. Für die empirische Erforschung der Nutzenindices bieten sich nach HEINEN (a. a. O., S. 47) zwei Wege an: "Einerseits kann man die Nutzenskala empirisch (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 144)

Solange keine empirischen Forschungsergebnisse über die unternehmerischen Wertskalen vorliegen, kann der Ersatz der Gewinnmaximierungsfunktion durch eine Nutzenmaximierungsfunktion kaum zu neuen Erkenntnissen führen.

Der Gedanke der Einführung einer Nutzenmaximierungsfunktion hat in der Literatur mehrfach kritische Bemerkungen ausgelöst. Nachdem interindividuelle kardinale Nutzenmessungen bisher nicht gelungen seien, besäße die Theorie der Unternehmung, so wird argumentiert, "mit einer derart formulierten Zielfunktion keinen explikativ-prognostischen Gehalt" und sei empirisch nicht zu überprüfen.<sup>1)</sup>

"Die Formel Nutzenmaximierung dürfte" - schreibt Wittmann - "immer passen - sie läßt sich nicht falsifizieren und nicht fassen und sagt daher herzlich wenig aus. Der Hinweis darauf, daß letzten Endes immer der Nutzen maximiert wird, scheint mir daher nicht von allzu großer Signifikanz zu sein."<sup>2)</sup>

Der Nachteil der Verwendung der Nutzenmaximierungsfunktion liegt

"insbesondere darin, daß der Gewinnbegriff leichter intelligibel und interpretierbar ist als der Nutzenbegriff. Diesem Nachteil steht aber ein bedeutender Vorteil gegenüber. Der Nutzenbegriff, wie er hier gefaßt worden ist, beruht auf individuellen Präferenzen, ist also weit genug um eine genügende Zahl von Variablen, die eine eindeutige Entscheidung ermöglichen, in sich aufzunehmen."<sup>3)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 143

erforschen und der Zielfunktion ein 'typisches, durchschnittliches Verhalten' (PREISER) zugrunde legen. Ein solches Vorgehen ließe sich insofern rechtfertigen, als bei der weitgehenden Konformität menschlicher Wünsche die Zielvorstellungen und Motivationsstrukturen nicht allzu stark divergieren. Die zweite Möglichkeit besteht darin, eine Vielzahl von Idealtypen mit bestimmten Wertungen zu entwerfen, in jedem Fall Annahmen über die Form der zu maximierenden Präferenzfunktion zu treffen und die von diesen Modellen abgeleiteten operativen Thesen an der Empirie zu überprüfen."

- 1) BUSSE VON COLBE, W.: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, a. a. O., S. 618; vgl. auch MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 10
- 2) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 501 unten
- 3) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 132

Damit verringert sich die Gefahr, "daß die Unternehmenstheorie zu praktisch irrelevanten Aussagen gelangt. Darüber hinaus verdient der Umstand Beachtung, daß die allgemeine Nutzenfunktion die reine Maximierungsfunktion klassischer Prägung als Spezialfall enthält."<sup>1)</sup> Die Theorie der Gewinnmaximierung wird, wie Heinen zusammenfassend feststellt, durch die Ausweitung der Zielfunktion nicht aufgegeben, sondern lediglich aus der Isolierung gelöst und in einen größeren Zusammenhang mit den übrigen empirisch nachweisbaren Zielsetzungen gebracht.

Wenn auch mit der Nutzenfunktion keine voll befriedigende Formulierung der unternehmerischen Zielsysteme gefunden ist, so kann doch als Ergebnis dieser theoretischen Überlegungen die Notwendigkeit festgehalten werden, daß angesichts der Vielfalt der in der Realität zu beobachtenden Zielvorstellungen die monovariablen Entscheidungsfunktionen durch solche multivariablen Charakters<sup>2)</sup> ersetzt werden müssen, wenn die Theorie zu verwertbaren Aussagen über das Unternehmerverhalten und damit auch über das Investitionsverhalten kommen will.<sup>3)</sup>

---

1) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 51

2) Vgl. DÜCHTING, E.: Liquidität und unternehmerische Entscheidungsmodelle, a. a. O., S. 29 "Als Entscheidungskriterien werden in mathematische Modelle die sogenannte Zielfunktion und grundsätzlich gewisse Nebenbedingungen eingeführt. Die Variablen der Zielfunktion bezeichnet man als Zielvariable. Geht nur ein Ziel des Entscheidungsträgers in die Zielfunktion ein, so spricht man von monovariabler, im anderen Fall von multivariabler Zielfunktion."

3) Vgl. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 51

### III. Die psychologischen Verhaltensweisen im Prozeß der Investitionsentscheidung

Mit der Darstellung typischer Unternehmerziele, die den Hintergrund betrieblicher Investitionsentscheidungen bilden, ist noch keine Aussage über die Art und Weise getroffen, wie sich die für investitionspolitische Aktionen verantwortlichen Entscheidungssubjekte im einzelnen zu verhalten pflegen. Obgleich die Ziele die Richtung der Entscheidungen grundsätzlich determinieren, geben sie isoliert noch keinen unmittelbaren Aufschluß über den Ablauf des sich an die Zielwahl anschließenden Prozesses der Mittelentscheidungen.

In der klassischen Investitionstheorie ergibt sich aus den Annahmen vollkommener Information sowie unendlich großer Geschwindigkeit der marktbedingten und betrieblichen Anpassungsprozesse ein objektiv zweckrationales Unternehmerverhalten.

"Demzufolge ist bei feststehendem Ziel - dem ideal-objektiven Gewinnmaximum - der Wirtschaftsablauf determiniert. Die moderne Wirtschaftsforschung hat die Unhaltbarkeit der klassischen Transparenz- und Reaktionsprämissen offenkundig gemacht. Die damit unumgänglich gewordene Verbannung der beiden Verhaltensannahmen enthält implizite den Verzicht darauf, die Unternehmerstrategien stringent aus den Unternehmerzielen zu deduzieren."<sup>1)</sup>

Ausgangspunkt der modernen theoretischen Auffassungen bildet die Erkenntnis, daß der Unternehmer bei der Verwirklichung seiner jeweiligen Zielvorstellungen unterschiedliche Wege des Verhaltens beschreiten kann. Der Entscheidungsprozeß verläuft nach der neueren Betrachtungsweise nicht mehr mechanistisch, sondern ist den psychologischen Eigenheiten des Handelnden unterworfen. "Die Investitionstheorie wird damit insofern zu einer subjektiven Theorie, als sie vom Unternehmerverhalten und seinen Bestimmungsgründen ausgeht."<sup>2)</sup>

---

1) BIDLINGMAIER, H.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 127 f.

2) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 130

Bisweilen wird gegen die Einbeziehung psychologischer Tatbestände in die Theorie der Unternehmung der Einwand erhoben, daß durch die Verbindung von Ökonomie und Psychologie keine neuen Erkenntnisse gewonnen werden könnten. Die Aufgabe jenes verworrenen Denkens, das aus der Berücksichtigung der Vielfältigkeit des menschlichen Verhaltens resultiere, sei der Grund dafür, daß die Wirtschaftstheorie heute als der fortschrittlichste Zweig aller Sozialwissenschaften angesehen werden könne.

"Sie habe Fortschritte gemacht", so wird argumentiert, "durch die Anwendung der wissenschaftlichen Methode der Abstraktion, durch Isolierung der wichtigsten Variablen und Untersuchung der zwischen ihnen bestehenden Beziehungen ... anstatt sich an der Vielfalt unzähliger Abweichungen und Ausnahmen zu verlieren, die die menschliche Unzulänglichkeit hervorbringt."1)

Von den Vertretern der sogenannten reinen Theorie wird angenommen,

"daß die Handlungen der Wirtschaftssubjekte durch die jeweiligen Situationsbedingungen völlig determiniert seien"; damit verfallen sie "einer 'mechanistischen Psychologie', die allen empirisch-psychologischen Forschungsergebnissen widerspricht, wonach dem wirtschaftenden Menschen bei gegebenen äußeren Umständen ein weiter Freiheitsbereich verbleibt."2)

Dieser mechanistischen Interpretation des unternehmerischen Verhaltens entstammt auch die These, daß die Investitionsrate ausschließlich eine Funktion des Gewinnes sei.

"Es bedarf keiner Untersuchung, so meint man auch hier, wie die Unternehmer ihre Gewinne oder ihre wirtschaftliche Lage beurteilen, was sie erreichen wollen, was sie erhoffen oder befürchten. Die Investitionsrate hänge vielmehr von einem einzigen Faktor ab: den in der Vergangenheit gemachten Gewinnen, die sich leicht feststellen lassen. Gelegentlich allerdings - um die Analyse realistischer zu machen - wird der Begriff der Gewinnerwartung als der die Investitionsrate bestimmende Faktor eingeführt. In dem Fall wird allerdings

- 
- 1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 4
  - 2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 143

häufig unterstellt, daß die Gewinnerwartungen auf vergangenen Gewinnen basieren und von ihnen bestimmt werden - und wieder kann man den menschlichen Mitspieler getrost von der Bühne in die Kulissen schieben. "1)

Allmählich scheint sich jedoch die Auffassung durchzusetzen, daß man - unter Anwendung des Rüstzeuges der modernen Wirtschaftstheorie - nur dann zu einem neuen Verständnis des Investitionsprozesses gelangen kann, "wenn man die Aufmerksamkeit auf den handelnden Menschen und auf die psychologische Analyse seiner Entscheidungen und seines Handelns konzentriert. Denn wirtschaftliche Vorgänge sind das Ergebnis menschlichen Verhaltens und werden durch die verschiedenen Arten des Verhaltens beeinflusst. "2)

Damit soll nicht gesagt werden, "daß die Psychologie die Wirtschaftswissenschaft ersetzen oder aufsaugen kann oder darf. "3)

Vielmehr streben Autoren wie Katona und Lauterbach "zu einer Integration der Ökonomie mit der Psychologie und verwandten Disziplinen, die letzten Endes vermutlich zu einer allgemeinen Theorie der Wirtschaftspsychologie führen soll. "4) In diesem Sinne braucht die Berücksichtigung psychologischer Kriterien keinesfalls dazu zu führen, daß die gesamte Skala der von der Psychologie ermittelten Spielarten des Verhaltens in die Analyse des Investitionsgeschehens übernommen werden muß. Ebenso wie im vorangegangenen Kapitel nur die wichtigsten Unternehmerziele aufgezeigt wurden, können atypische Verhaltensweisen bei Investitionsentscheidungen vernachlässigt werden. 5) Es genügt vollauf, den Träger von Investitionsentscheidungen nur insoweit zu analysieren, als er Eigentümlichkeiten und spezifische Reaktionsweisen auf Umweltseinflüsse mit anderen gemeinsam hat.

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 8

2) Ebenda, S. 4

3) MURAD, A.: Buchbesprechung zu LAUTERBACH, A.: Mensch-Motive-Geld, a. a. O., in: Zeitschrift f. d. ges. Staatswissenschaft 1959, S. 153

4) Ebenda, S. 153

5) Zu den atypischen oder abnormen wirtschaftlichen Verhaltensweisen vgl. LAUTERBACH, A.: Mensch-Motive-Geld, a. a. O., S. 154 ff.

Die Verbindung von Investitionstheorie und Psychologie umfaßt daher nicht individuelle Verhaltensweisen, sondern ist auf die Übernahme gruppenspezifischer Entscheidungstypen beschränkt. Eine hierauf aufgebaute Systematik enthält notwendigerweise ein gewisses Maß von Abstraktion, Vereinfachung und Akzentuierung des tatsächlichen Unternehmerverhaltens. Aus dieser im Vergleich zu der in der Realität bestehenden Mannigfaltigkeit realtypisch systematisierter Investitionsentscheidungen ergibt sich zwischen der traditionellen Investitionstheorie und der hier vertretenen Betrachtungsweise lediglich ein Unterschied im Abstraktionsniveau. "Dabei verengt sich einerseits mit abnehmender Abstraktion die Kluft zwischen den Verfahrenstypen und den tatsächlichen Verhaltensweisen, zwischen der Theorie und dem wirklichen Geschehen. Andererseits steht die zunehmende Differenzierung der strategischen Prämissen der Logik der theoretischen Analyse entgegen, die zur Reduktion der zu berücksichtigenden Variablen... drängt."<sup>1)</sup>

Als Arbeitsgrundlage kann aus dieser Sicht nur eine Verhaltensgliederung dienen, die einerseits genügend umfassend ist, um alle in der Realität regelmäßig auftretenden und als normal anzusehenden Verhaltensweisen einzubegreifen, die aber gleichzeitig geeignet ist, ein gewisses Maß an Überschaubarkeit zu gewährleisten.

Diesen Erfordernissen entspricht weitgehend die von Katona vermutlich in Anlehnung an Lersch entwickelte und hier nur geringfügig modifizierte Systematik, derzufolge sich das unternehmerische Verhalten auf drei elementare Typen reduzieren läßt, womit eine verhältnismäßig realitätsnahe Analyse ohne übermäßige Aus-

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 144

weitung des theoretischen Apparates ermöglicht wird.<sup>1)</sup>

Die im Anschluß an die genannten Autoren vorgenommene Einteilung der Verhaltensweisen in

- a) Impulshandlungen,
- b) echte Entscheidungen und
- c) Gewohnheitshandlungen,

die auch bei Bidlingmaier Verwendung findet, stellt eine Klassifikation dar, die nicht auf bestimmte Wirtschaftsbereiche (Betrieb oder Markt), einzelne Betriebsphasen (Beschaffung, Lagerung, Transformation, Absatz, Finanzierung) oder auf spezifische Handlungssituationen (Kreditbeschaffung, Programmänderung u. ä.) beschränkt bleibt, sondern vielmehr Grundverhaltensweisen umfaßt, "die, unter einem bestimmten Gesichtspunkt, alle menschlichen und mithin auch die unternehmerischen Mittelentscheidungen einschließen."<sup>2)</sup> Darüber hinaus ist der Hinweis wichtig, daß die so gegliederten Verhaltensweisen in ihrer reinen Form in der Praxis kaum vorzufinden sein dürften. Vielmehr ist anzunehmen, daß sich

---

1) Vgl. LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, a. a. O., S. 426 ff. sowie KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 57 ff. Während KATONA vereinfachend lediglich zwischen echten Entscheidungen und Gewohnheitshandlungen differenziert, findet sich bei LERSCH eine hinsichtlich des Aufbaues ähnliche, jedoch etwas tiefer gegliederte Verhaltensklassifikation. LERSCH unterscheidet nach dem Aspekt des seelischen Aufbaus der Handlungen zwischen antriebsunmittelbarem Verhalten und Willenshandlungen, wobei letztere in einfache Willenshandlungen, automatische Handlungen und Wahlhandlungen unterteilt werden. Die Begriffe Wahl und Entscheidung werden von LERSCH in diesem Zusammenhang synonym verwendet.

Mit der Typisierung der menschlichen Verhaltensweisen haben sich vor LERSCH und KATONA unter anderen die Psychologen WUNDT und STERN beschäftigt. Vgl. WUNDT, W.: Physiologische Psychologie, 3. Band, 6. Aufl., Leipzig 1920, S. 223 ff. sowie STERN, W.: Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage, 2. Aufl., Den Haag 1950, S. 548 ff. Eine Gegenüberstellung der bekanntesten Verhaltenstypologien, die in der Psychologie entwickelt wurden findet sich bei THOMAE, H.: Der Mensch in der Entscheidung, a. a. O., S. 16 ff

2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 145

in der Realität Mischformen bilden, welche die Wesensmerkmale aller drei Entscheidungskategorien in unterschiedlichem Verhältnis in sich vereinen. Von dem Vorliegen einer bestimmten Entscheidungsart kann somit immer nur dann gesprochen werden, wenn für den Betrachter im Verhaltensgesamt die Merkmale eines Entscheidungstypus zu überwiegen scheinen. Es würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit bei weitem sprengen, wollte man auch noch die Mischformen einer gesonderten Betrachtung unterziehen, ganz zu schweigen von den Schwierigkeiten, die sich hinsichtlich der Gewichtung der Entscheidungsmerkmale bei einem derartigen Unterfangen ergeben würden.

## 1. Psychologische Verhaltenstypen

### a) Impulshandlungen

#### aa) Emotionales Verhalten

Emotionale Verhaltensweisen<sup>1)</sup>, in der Literatur auch als antriebsun-

---

1) Vgl. hierzu HOLZSCHUHER, L.v.: Praktische Psychologie, Die Primitivperson im Menschen, Sebruck am Chiemsee 1949, S. 256  
Emotionales Verhalten setzt nach HOLZSCHUHER einerseits die Neigung voraus, bestimmte Dinge zu tun, "und eine gewisse Leidenschaftlichkeit, dieser Neigung nachzuleben andererseits. Aus ersterer ergibt sich eine triebhafte 'Strebung', ein innerer 'Antrieb', der ... als 'Drang' erlebt werden mag, letzteres betrifft den Grad, die Intensität und die Nachhaltigkeit, womit gelegentlich oder regelmäßig der Drang auftritt und sich in Form einer dementsprechend mehr oder minder starken 'Erregung' des ganzen Organismus bekundet. Als Grundbegriff für alle derartigen Erregungszustände, die natürlich die verschiedensten Anlässe haben können, setzen wir den Begriff 'Emotion'. Er schließt nicht jene 'Erregung' im engeren Sinne des Wortes ein, mit der die Physidogen die Umsetzung der mechanischen Reize auf die Sinne in spezifische, dynamische Nervenzustände zur Weiterleitung der Reize in das Gehirn meinen. Von 'Emotion' werden wir zweckmäßig überhaupt nur sprechen, wenn die Erregung merkliche Grade annimmt und sich über das Großhirn bzw. über den ganzen Organismus ausbreitet, in gewissem Sinne also einen 'Sonderzustand' ergibt."

mittelbares Handeln bezeichnet, sind nach Lersch immer dann gegeben, wenn "der Verhaltensimpuls unmittelbar zur Verwirklichung gelangt."<sup>1)</sup> Als Trieb-, Affekt-, Gefühls-<sup>2)</sup> oder Instinkthandlungen interpretierbar, kann das emotionale Verhalten bei genetischer Betrachtung als die ursprünglichste menschliche Verhaltensform angesprochen werden, die im Verlaufe der Menschheitsentwicklung, welche sich wiederum in der Entwicklung des Einzelmenschen vom Säuglings- bis zum Erwachsenenstadium widerspiegelt, durch das Hinzutreten differenzierterer Verhaltenstypen ergänzt worden ist.<sup>3)</sup>

---

1) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 427

2) Vgl. HOLZSCHUHER, L. v.: a. a. O., S. 257 "Nach der Art und dem Grad, wie eine Emotion auftritt, bestimmen sich die Unterbegriffe. So ist der 'Affekt' ein abnorm gesteigerter emotionaler Zustand, ein Begriff, den wir (in Übereinstimmung mit LERSCH) nur anwenden wollen, wenn man von einer gewissen Erschütterung und Verfinsterung des rationalen Potentials sprechen kann, wie es in höchsten Graden bei Zuständen von Wut oder Angst, von Massenpsychosen (wie Panik) oder Ekstasen gegeben ist."

Über die "gefühlmäßige" Seite des Antriebserlebnisses schreibt HOLZSCHUHER u. a. (a. a. O., S. 259): "Es ist nicht nur, wie LERSCH es betont, jedes dynamische Antriebserlebnis mit Gefühlen verbunden, sondern es liegt auch ... immer eine 'Mischung von Gefühl und Emotion' vor: Drang - Emotion - Gefühl - das sind nur verschiedene abhebbare Seiten eines Antriebserlebnisses, das auf die Wirkungseinheit einer primitiven Strebung zurückzuführen ist. Die Rolle, die das Gefühl dabei spielt, wurde schon weitgehend geklärt. Es hat dem rationalen Bewußtsein (steuernd) das Ziel bzw. den Inhalt der primitiven Strebung bzw. seine Stellungnahme zu vermitteln und zugleich (abstimmend) die Ganzheitlichkeit eines Individuums zu wahren." Vgl. hierzu auch LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 427 "Zweifelloos verlaufen Instinkt- und Erfahrungshandlungen antriebsunmittelbar. Dasselbe gilt für die pragmatischen Gefühlsäußerungen. Wenn tatsächlich die in den Gefühlsregungen lebendige Antriebsgestalt verwirklicht wird, so geschieht dies immer in unmittelbarem Anschluß an die Gefühlsregung."

3) Vgl. in diesem Sinne auch LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 427

Gehlen bezeichnet emotionale Akte als irrationales Verhalten.<sup>1)</sup> Er bedient sich damit eines Begriffes, der in der Psychologie als umstritten gilt. Von rationalem und irrationalem Verhalten wird in der Wirtschaftstheorie gesprochen, um, wie Katona konstatiert, zweckhaftes, verstehbares Verhalten von emotionalem, zufälligem und unverstehbarem Verhalten abzugrenzen. In der Psychologie gibt es jedoch kein Verhalten, "das schließlich nicht irgendwie verstanden werden kann."<sup>2)</sup> Aus diesem Grund soll der Terminus des irrationalen Verhaltens hier nur insoweit Verwendung finden, als damit zum Ausdruck gebracht wird, daß emotionale Verhaltensweisen kein logisches Abwägen alternativer Handlungsmöglichkeiten beinhalten.

Emotional zustandekommenden Entscheidungen wird selbst in der modernen volks- und betriebswirtschaftlichen Lehre wenig Aufmerksamkeit gewidmet. In seinen Untersuchungen über das Konsumentenverhalten kommt Katona zu dem Ergebnis, daß Verhaltensweisen, die man als irrational im vorgenannten Sinne zu bezeichnen pflegt, zwar gelegentlich im Wirtschaftsleben zu beobachten seien, daß man jedoch mit den Begriffen der echten Entscheidung und des habituellen Verhaltens "die für das Konsumentenverhalten relevanten Aspekte in den Griff bekommen" könne, so daß sich die Verwendung zusätzlicher Verhaltenstypen weitgehend erübrige.<sup>3)</sup> Auch Bidlingmaier glaubt zu einer ähnlichen Schlußfolgerung berechtigt zu sein.

"Da der Verbraucher - aus verschiedenen Gründen - weit eher zu Impulshandlungen neigt als der Unternehmer, dessen Entscheidungsspielraum durch die stark institutionalisierten Zwecksetzungen erheblich eingeengt ist und dessen Dispositionen unter Verwendung des modernen betriebswirtschaftlichen Instrumentariums in hohem Maße 'rechenbar' gemacht werden können, wird deutlich, daß die emotionalen Entschlußprozesse im Unternehmensbereich erst recht vernachlässigt werden dürfen."<sup>4)</sup>

---

1) Vgl. GEHLEN, A.: Soziologie als Verhaltensforschung, a. a. O., S. 3

2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 58

3) Ebenda, S. 81

4) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 150

Die hier wiedergegebenen Anschauungen treffen zu, sofern man die Impulshandlungen vorzugsweise als Trieb- oder Affekthandlungen betrachtet. Derartig eng interpretiert, dürfte den emotionalen Verhaltensweisen im Rahmen der Unternehmensführung tatsächlich keine nennenswerte Bedeutung zuzumessen sein.<sup>1)</sup> Der bisher in der Wirtschaftstheorie verwendete Begriff des emotionalen Verhaltens ist jedoch zu wenig umfassend, um damit alle in der Realität auftretenden impulsgesteuerten Entscheidungen einbeziehen zu können. Jene zahlreichen Varianten impulsiven Handelns, welche gewöhnlich mit den Begriffen des Unternehmerinstinktes oder des schöpferischen Weitblicks umschrieben werden, blieben bei einer zu engen Auslegung dieses Verhaltenstyps unberücksichtigt. Die gänzliche Vernachlässigung der Impulshandlungen würde aber wiederum einer mechanistischen Interpretation des Unternehmerverhaltens Vorschub leisten.<sup>2)</sup> Es soll daher im folgenden von einer erweiterten Begriffsbestimmung ausgegangen werden.

#### ab) Intuitives Verhalten

Wenn man die Intuition, das viel diskutierte unternehmerische "Fingerspitzengefühl", vereinfachend zusammen mit dem emotionalen Handeln unter den Typ der Impulshandlungen subsumiert - was insofern gerechtfertigt ist, als das menschliche Handeln auch durch eine intuitive Vorausschau der Zukunftsverhältnisse Impulse

- 
- 1) Dennoch sind rein emotionale Entschlußprozesse auch im Unternehmensbereich und damit im Rahmen der Investitionsentscheidungen vorzufinden. Allzu oft kommt es innerhalb der betrieblichen Entscheidungshierarchien zu Spannungen, die durch Terminverzögerungen oder Qualitätsschwankungen ausgelöst werden. Verärgerungen über Maschinenstillstände oder Produktionsstockungen, die Mißstimmigkeiten mit Abnehmern verursachen, können spontane Entscheidungen über Modernisierung, Anlagenersatz oder Engpassbeseitigungen herbeiführen, die bei "normalem" Betriebsablauf unterblieben oder erst im Verlaufe eines längeren Suchprozesses nach Bewertung aller Alternativen zustande gekommen wären.
  - 2) Vgl. hierzu BERGMANN, H.: Das ökonomische Risiko und sein Einfluß auf die Investitionsentscheidungen des Unternehmers, Diss., Berlin 1951, S. 22

erhält -, so stellt sich die Frage, ob diese Verhaltensform, obgleich sie für theoretische Analysen infolge der mit ihrem Nachweis verbundenen Schwierigkeiten wenig geeignet erscheint<sup>1)</sup>, nicht im realen Unternehmensbereich unter bestimmten Bedingungen weit häufiger auftritt, als man im allgemeinen vermutet.

Die Intuition, von der klassischen Psychologie als geistige Schau oder als unmittelbare, weder durch bewußte Erfahrung noch durch Reflexion gewonnene Einsicht charakterisiert, stellt aus der Sicht der modernen Psychologie jene Art von Wahrnehmen, Vorstellen und Denken dar,

"die durch das ganzheitliche Zusammenwirken des rationalen und primitiven Potentials - von keinerlei diskursiver Reflexion begleitet - zustande kommt und das Resultat bildhaft, also fertiggestaltet, vor das innere Auge des Ichs stellt."<sup>2)</sup>

- 
- 1) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 217 "Die intuitiven Methoden lassen ... wegen ihrer 'verwirrenden, wenn nicht gar niederdrückenden' Vielfalt keine gültigen Schlüsse zu." Vgl. hierzu auch EISNER, R.: Determinants of Capital Expenditures, An Interview Study, Studies in Business Expectations and Planning No. 2, Urbana, University of Illinois 1956, S. 29, zit. bei ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 217
  - 2) HOLZSCHUHER, L. v.: Praktische Psychologie, a. a. O., S. 729 In Ergänzung dieser Definition stellt HOLZSCHUHER fest, daß die Intuition damit auch ererbte Elemente des Instinkts sowie Elemente der Primitiv-Erfahrung enthält und insofern in ihrer Motivation bei ihrer Apperzeption durch das Ich für dieses unbewußt bleibt. "Im übrigen unterscheidet sich die Intuition jedoch vom Instinkt bzw. vom rein instinktiven Einfall eben dadurch, daß sie hinterher zu größten Teilen in ihrer Begründung ichbewußt wird." Vgl. auch LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 374 ff. Nach LERSCH ist die Intuition Ausdruck "schöpferischer Phantasie", der entwicklungsgeschichtlich wohl spätesten Phantasieform, deren Wesen psychologisch nicht genau zu bestimmen ist, so daß über sie lediglich gesagt werden kann: "Schöpferisch nennen wir die Phantasie, sofern sie sich imstande zeigt, die Wirklichkeit in ihrer Faktizität vorstellungsmäßig vorwegzunehmen, ohne sie sinnlich erfahren zu haben und ohne lediglich frühere Erfahrungen in die Zukunft zu projizieren ... Die schöpferische Phantasie hat also kognitiven Charakter, sie ist eine Art der Erkenntnis der Welt, die zwar ohne Erfahrung nicht möglich ist, dabei aber doch über die Erfahrung hinausgeht und sich als wirkliche Erkenntnis erweist. Sie ist erkennende (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 156)

Nach Holzschuhler liefert das intuitive Denken "unter Umständen mit augenblicklicher Schnelle das fertige Resultat, das Urteil und den Schluß, wobei alle denkbaren Bezüge simultane Berücksichtigung gefunden haben."<sup>1)</sup>

Die Intuition besitzt insofern zu den emotionalen Verhaltensweisen eine gewisse Ähnlichkeit, als sie weder das Handlungsziel noch die zugrunde liegenden Motive eindeutig bewußt werden läßt. Hin- gegen unterscheidet sie sich von dem nachfolgend zu beschrei- benden Routineverhalten dadurch, daß bei ihr nicht von einem Dominieren des automatisierten Handlungsteils gesprochen wer- den kann.<sup>2)</sup>

Über die quantitative Häufigkeit intuitiv getroffener Investitions- entscheidungen liegt bisher noch kein Erhebungsmaterial vor. Da die psychologischen Verhaltensweisen der Unternehmer noch eingehender empirischer Überprüfung bedürfen, wäre ein Urteil über die Bedeutung jener geistigen Vorausschau künftiger wirt- schaftlicher Entwicklungen für die Vornahme von Investitionen verfrüht. Es ist jedoch bekannt, daß intuitiv getroffene Investi- tionsentscheidungen zu Entstehung und Wachstum berühmt ge- wordener Unternehmen beigetragen haben.<sup>3)</sup> So wurde dem Be-

---

Fortsetzung der Fußnote 2) von Seite 155

Vorwegnahme des Wirklichen." Was als Intuition bezeichnet wird, so stellt LERSCH abschließend fest, "ist ein solches Sich-Offen- baren der Wirklichkeit, ein plötzliches Ansichtigwerden von Sach- verhalten und Zusammenhängen durch das Mittel der schöpferischen Phantasie."

- 1) HOLZSCHUHER, L. v. : a. a. O., S. 609
- 2) Vgl. derselbe, a. a. O., S. 609: "Unglücklicherweise hatte man man- che intuitive Leistungen unter den Begriff von 'Denkautomatismen' eingereiht und diesen hiermit den Beigeschmack von etwas 'Mechani- schem' gegeben. Dadurch hat man die Intuition gegenüber der Reflexion gewissermaßen degradiert und verkannt, daß sie jenes Denkvermögen darstellt, welches - biologisch wie anthropologisch gesehen - das Le- ben in jedem Augenblick zu meistern hat."
- 3) Vgl. BRANDT, H. : Investitionspolitik des Industriebetriebs, a. a. O., S. 19 "Die gefühlsmäßige Einschätzung der Wirtschaftsentwicklung und der unternehmerische Wagemut haben oftmals eine wichtige Rolle bei Finanzierungsentscheidungen gespielt."

gründer eines der größten deutschen Stahlwerke August Thyssen ein besonders ausgeprägtes Gefühl für wirtschaftliche Erfolgsaussichten nachgesagt. Andere weltbekannte Unternehmen, deren Geschichte mit Namen wie Leitz, Henkel, Schoeller u. a. verbunden ist, sind von ihren Gründern, denen die Methoden der Marktforschung noch nicht geläufig waren, ebenfalls vorwiegend mit Fingerspitzengefühl und kaufmännischem Weitblick geführt worden.<sup>1)</sup> Zu jener "Gründerzeit" vermochte die Intuition vielfach das Fehlen eines wissenschaftlich fundierten und praktisch erprobten absatz- und produktionspolitischen Instrumentariums auszugleichen.

"Wie in der Gründerzeit, so war während der Aufbaujahre nach dem Zweiten Weltkrieg der praktisch veranlagte, hemdsärmelige Unternehmer- und Managertyp am Platze. Er führte die Betriebe auf empirische Weise, mit Improvisation und Fingerspitzengefühl, und war vor allem darauf aus, die Produktion zu erhöhen. Verkaufen ließ sie sich in den Jahren des Mangels fast von selbst."<sup>2)</sup>

Der Führungsstil des Nachkriegs-Managers war - einem Bericht des Frankfurter "Volkswirts" zufolge - "geprägt von der totalen Dominanz persönlicher Erfahrung und einer Art Individualinstinkt."<sup>3)</sup>

Doch ist mit dem Aufkommen der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft und der durch sie an die Praxis vermittelten Erkenntnisse, mit der Verflechtung nationaler und weltwirtschaftlicher Probleme, mit der "zunehmenden Erstarrung und Vergrößerung der Betriebe"<sup>4)</sup> die Zahl der vorzugsweise intuitiv handelnden Unternehmer immer geringer geworden. Die Notwendigkeit, Unternehmungen auf der Grundlage systematischer Planung zu leiten, sich mit den Methoden der modernen Marktforschung über die Entwicklungen in den Beschaffungs- und Absatzmärkten laufend oder zumindest in gewissen Abständen zu

---

1) Vgl. hierzu die Schilderung bedeutender Unternehmerpersönlichkeiten bei WAGENFÜHR, H.: a. a. O., S. 95 ff.

2) Die deutschen Manager, Titelgeschichte in: DER SPIEGEL, 19. Jahrg. Nr. 25, Hamburg 1965, S. 52

3) Ebenda, S. 52

4) BRANDT, H.: Investitionspolitik des Industriebetriebs, a. a. O., S. 19

informieren, hat den Spielraum für intuitives Vorgehen eingeengt.<sup>1)</sup>

- 
- 1) Vgl. HEINEN, E.: Betriebswirtschaftslehre heute, a.a.O., S. 4. Zum Problem der intuitiv-erfahrungsmäßigen Unternehmensführung nahm HENZEL Stellung, als er am Abschluß eines Vortrages auf die betriebliche Investitionspolitik zu sprechen kam. Angesichts der immer häufiger werdenden Fehlinvestitionen stellte er fest: "Die Unternehmen und Betriebe sind zu groß, die Wirtschaft zu kompliziert geworden, als daß rein praktische Erfahrung und das berühmte 'Fingerspitzengefühl' ausreichen könnten."
- HENZEL, F.: Die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft und ihre Aufgaben für die Praxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1957, S. 677
- Vgl. hierzu auch: Die deutschen Manager, in: DER SPIEGEL, a.a.O., S. 52 f. "Überdies verlangen die modernen technischen Hilfsmittel einen mehr wissenschaftlich arbeitenden Managertyp. Dank der elektronischen Datenverarbeitung zum Beispiel kann eine Unternehmensführung binnen kürzester Zeit betriebsstatistisches Zahlenmaterial zusammenstellen, das früher erst zum Jahresabschluß verfügbar war. Dementsprechend können und müssen die Entscheidungen heute viel schneller und auf Grund exakterer Unterlagen getroffen werden als noch vor wenigen Jahren."
- In diesem Zusammenhang wird auch H. ALBACH ohne Quellenangabe zitiert: "Wie sehr sich die Führungsmethoden ändern, belegte der Bonner Professor Dr. Horst ALBACH am Beispiel der Bilanzen. Eugen SCHMALENBACH, der Vater der deutschen Betriebswirtschaftslehre, nannte die Bilanz noch den Kompaß des Unternehmens, nach dem der geschäftliche Kurs bestimmt werden müsse. ALBACH sagt heute: 'In einer Zeit, in der die Entscheidungen in der Unternehmensführung weitgehend intuitiv gefällt wurden und die Bilanzbuchhaltung das einzige quantitative Instrument der Unternehmensleitung war, konnte eine solche Auffassung über die Zwecke der Bilanz vertreten werden ... Die quantitativen Methoden, die heute eingesetzt werden müssen, um Führungsentscheidungen im Unternehmen vorzubereiten, sind komplizierter und leistungsfähiger als eine einfache doppelseitige Additionsrechnung, wie sie die Bilanz darstellt.' Auf die modernen Arbeitsmethoden kann oder mag sich mancher Manager alten Typs nicht mehr so recht einstellen. Mit dem Generationswechsel vollzieht sich deshalb auch eine Ablösung der Selfmade-Manager und Praktiker durch intellektuelle Technokraten, die ein Hochschulstudium und Universitätsdiplom vorweisen können. An die Stelle der Fingerspitzen-Manager treten jüngere Männer, denen Computer, Operations Research und Programmierung geläufige Begriffe sind."

Trotz des allgemein bemerkbaren Wandels in den Methoden der Unternehmungsführung scheinen aber intuitive oder irrationale Elemente vielen Investitionsentscheidungen inhärent zu bleiben. Erst vor wenigen Jahren hob Wessels anlässlich einer Arbeitstagung der Schmalenbach-Gesellschaft hervor, daß bei Neuinvestitionen oftmals "irrationale Momente" zu beobachten seien.

"Ist ein Projekt durchführbar, dann denkt man sehr wenig nach und investiert; ob diese Investition auf die Dauer gesehen richtig ist, das wartet man ab, darüber macht man sich wenig Gedanken. Die Unsicherheit, das Abbrechen des ökonomischen Kalküls bei langfristigen Investitionen scheinen mir charakteristische Tatbestände unserer Zeit zu sein und in einem merkwürdigen Gegensatz zu der exakten Kostenrechnung zu stehen."<sup>1)</sup>

Die Ursache intuitiven Vorgehens bei der Vornahme von Investitionsentscheidungen ist nach Albach in der Erkenntnis der Unternehmer zu sehen, daß der in der Praxis vielfach vorgenommene Versuch, einen Maßstab für den mit Investitionsprojekten zu erzielenden Gewinn zu ermitteln<sup>2)</sup>, "allein für die Investitionsentscheidung nicht ausschlaggebend ist, sondern daß vielmehr die sog. Unwägbarkeiten sehr bedeutend sind." Da es sich hierbei um qualitative Größen und das Unsicherheitsphänomen handelt, deren Berücksichtigung in den Verzinsungsmethoden kaum möglich erscheint,

---

1) WESSELS, Th.: Bessere Marktanpassung durch unternehmerisches Planen, Diskussionsbeitrag auf der Arbeitstagung der SCHMALENBACH-Gesellschaft, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1958, S. 136 Vgl. hierzu den Bericht "Stahlkrise", Titelgeschichte in: DER SPIEGEL, 17. Jahrg. Nr. 28, Hamburg 1963, S. 24 ff, in welchem zu der auf falschen Unternehmerprognosen beruhenden Investitionstätigkeit der deutschen Stahlindustrie in den Jahren 1960 - 1963 Stellung genommen wird, die zu einer einschneidenden Krise auf dem westdeutschen Stahlmarkt führte.

2) Der Gewinn wird hierbei gewöhnlich in einem Maße der Verzinsung der zu investierenden Summe ausgedrückt. In der Literatur wird deshalb allgemein von Verzinsungsmethoden gesprochen, Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 215

ergänzen die Unternehmer die mit den Verzinsungsmethoden gewonnenen Ergebnisse durch Intuition "oder fällen die Entscheidung überhaupt nur auf Grund des 'Fingerspitzengefühls' bzw. der 'guten unternehmerischen Erfahrung'. "<sup>1)</sup>

Wenn auch intuitiv getroffene Investitionsentscheidungen mitunter zu außergewöhnlich schöpferischen Unternehmerleistungen führen können <sup>2)</sup>, so bergen sie infolge ihrer mangelnden Korrigierbarkeit

- 
- 1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 215; vgl. auch BREDT, O.: Rechenhaftigkeit oder Fingerspitzengefühl? in: Rationalisierung 1958, S. 213
  - 2) Als Beispiel kann hier auf die Umstellung der deutschen Strumpfindustrie vom Cotton-Strumpf auf die Herstellung nahtloser Strümpfe hingewiesen werden, die 1954 durch die amerikanische Erfindung des sog. Rundstrickautomaten ausgelöst wurde. Durch diese Erfindung entfiel das kostspielige Zusammennähen der zuvor flachgewirkten Strumpfflächen, wobei gleichzeitig ein günstigeres Verhältnis zwischen Lohn- und Maschinenkosten erzielt wurde. Während die meisten westdeutschen Strumpfersteller - gestützt auf Händlerumfragen - die Entwicklung des Marktes falsch einschätzten und expansive Markenfirmen wie ARWA und SCHULTE & DIECKHOFF im Vertrauen auf ihre eingefahrene Produktionsweise weitere Cotton-Maschinen beschafften, gelang es einem Außenseiter, dem Exilpolen KIEDRZYCKI, sich eine nicht zu unterschätzende Marktposition vorübergehend aufzubauen. Schon 1954 rüstete er seine Strumpf-fabrik ausschließlich mit vollautomatischen Rundstrickmaschinen aus, um nahtlose Strümpfe zu produzieren, denen erfahrene Fachleute nur geringe Erfolgsaussichten einräumen wollten. KIEDRZYCKI hatte die Absatzchancen für nahtlose Damenstrümpfe intuitiv vorausgesehen und sich zudem als hervorragender Kenner der weiblichen Psyche erwiesen. Zwei Jahre später begann sich seine Marktprognose zu bestätigen, als 1956 mehr als 14 Millionen Paar nahtlose Strümpfe abgesetzt wurden. Von da ab stieg die Nachfrage derartig rapid, daß KIEDRZYCKI noch mehr vorsorglich bestellte Rundstrickmaschinen anlaufen ließ. 1958 produzierten in seinem Werk mehr als 700 neue Maschinen, während die gesamte übrige westdeutsche Strumpfindustrie erst 1100 Rundstrickautomaten besaß. Im gleichen Jahr schwoll die Nachfrage auf rund 60 Millionen Paar nahtlose Strümpfe an. An der sogenannten Cotton-Krise gingen bis 1960 etwa 35 Strumpfersteller zugrunde. Viele von ihnen mußten ihre Produktion deshalb einstellen, weil ihnen eine rechtzeitige Umstellung ihrer Anlagen auf die neuen Produktionsbedingungen infolge der immer länger werdenden Lieferfristen der englischen und amerikanischen Maschinenhersteller nicht gelang. Vgl. "OPAL", Titelgeschichte in: DER SPIEGEL, 16. Jahrg. Nr. 33, Hamburg 1962, S. 27

die Gefahr in sich, daß bei falschen Prognosen über künftige wirtschaftliche Tatbestände der Fortbestand der Unternehmung in Frage gestellt wird.

Bei bestimmten Investitionsprojekten, welche rasche Aktionen oder improvisierte Lösungen erfordern und bei denen Entscheidungen zum Zwecke der Aufrechterhaltung der Produktionsbereitschaft oder der Wettbewerbsfähigkeit nicht von langer Hand vorbereitet werden können, mag sich die Intuition als nützlicher Bestandteil echter unternehmerischer Begabung erweisen. Wenn es gilt, eine neue Situation rasch zu erkennen und ebenso schnell zu handeln - etwa beim Erwerb von Gebäuden oder Grundstücken, für welche mehrere Interessenten vorhanden sind, oder beim rechtzeitigen Aufspüren eines bevorstehenden Mode- und Geschmackswandels - ist die Begabung zu intuitivem Vorgehen mit Sicherheit von hoher Relevanz. Diese Fälle, welche für intuitive Unternehmerentscheidungen optimale Voraussetzungen zu bieten scheinen, werden jedoch relativ selten sein und müßten erst durch die empirische Forschung überprüft werden, bevor aus ihnen allgemein gültige Schlußfolgerungen über die Bedeutung intuitiven Verhaltens gezogen werden können.

"Wir stoßen hier", um mit Gutenberg zu sprechen, "auf die irrationalen Wurzeln unternehmungspolitischer Entscheidungen", die es unmöglich machen, das Geheimnis richtiger Entscheidungen rational in den Griff zu bekommen.<sup>1)</sup> In jeder Entscheidung, die von der Geschäfts- oder Betriebsleitung gefaßt werden muß, finden sich Momente, "die rational nicht weiter auflösbar und faßbar sind, weil sie aus der Individualität der die Entschlüsse fassenden Personen stammen und von ihrer Gabe zeugen, den Argumenten jeweils jenes Gewicht zu geben, das ihnen in Wirklichkeit zukommt."<sup>2)</sup>

- 
- 1) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, 3. Aufl., a. a. O., S. 9
  - 2) Derselbe, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 103

"Die 'schöpferische Fähigkeit', die durch die Intuition sich ihr unerschöpfliches Quellengebiet erschließt, ist, gemeinsam mit dem Spürsinn für das Wirkliche (Instinkt), im Grunde genommen die wertvollste Gabe, die der Mensch von Natur aus besitzt."<sup>1)</sup> Auch sie gehört zu dieser "irrationalen Schicht", in welcher der Leistungsgrad betriebsführender Tätigkeit wurzelt."<sup>2)</sup>

#### b) Echte Entscheidungen (Willenshandlungen)

Den Impulshandlungen stehen die sog. echten Entscheidungen gegenüber, die, genetisch gesehen, den emotionalen Entschlußprozessen nachgelagert sind. Nach ihrem inneren Aufbau und Ablauf betrachtet, sind echte Entscheidungen, die man mit Lersch auch als Willenshandlungen bezeichnen kann, deutlich von den antriebsunmittelbaren Impulshandlungen abgehoben. "Ihr Spezifikum liegt darin, daß in ihnen ein Antriebserlebnis nicht unmittelbar in Handlungen umgesetzt, sondern in die Regie des Willens genommen und gegen Widerstände durchgesetzt wird."<sup>3)</sup>

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter dem Begriff des Willens "jegliche von einem Antriebserlebnis ausgelöste und determinierte Eigentätigkeit des beseelten Wesens (verstanden), also alle Antriebserlebnisse, sofern sie ihr Ziel im wirkenden Verhalten zu verwirklichen suchen."<sup>4)</sup> Mit dem Begriff des Willens im psychologisch strengen Sinne wird dagegen jener menschlich-seelische Vorgang gekennzeichnet, "durch den bestimmt wird, welche Antriebe verwirklicht werden sollen, und der ferner das damit gesetzte Ziel gegen alle Widerstände durchsetzt, die seiner Verwirklichung entgegenstehen."<sup>5)</sup>

Während alle Antriebserlebnisse und Gefühlsregungen nach Lersch dadurch charakterisiert sind, daß sie aus dem für das bewußte Ich nicht

---

1) BREDT, O.: Rechenhaftigkeit oder Fingerspitzengefühl, a. a. O., S. 213

2) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 103

3) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 432

4) Derselbe, a. a. O., S. 428

5) Ebenda, S. 428

mehr kontrollierbaren Bereich eines seelischen Grundes auftauchen, den Menschen ergreifen, ihn überkommen und damit die Tendenz haben, sein Verhalten zu bestimmen<sup>1)</sup>, erfährt sich der Mensch im Wollen als "bewußtes einheitliches Ichzentrum, nicht pathisch getrieben und gesteuert, sondern als aktiv steuernd; nicht als bewegt sondern als bewegend, oder, genauer gesagt, als eine Instanz, die entscheidet, ob und in welcher Richtung eine Bewegung, ein Tun und Verhalten an ihm und durch ihn geschehen soll."<sup>2)</sup>

Eine völlige Trennung zwischen primitiven und willensmäßigen Antrieben ist, wie Holzschuher meint, aus psychologischer Sicht problematisch und kann nur zum Zwecke der methodischen Vereinfachung vorgenommen werden. Die Psychologie habe bisher, so stellt Holzschuher fest, kein Rezept entwickelt, "wie primitive Antriebe von willensmäßigen klar abzuheben seien."<sup>3)</sup> Nach seiner Auffassung ist anzunehmen, "daß in jedem Falle Komponenten aus beiden Potentialen untrennbar ineinandergreifen und es folglich überhaupt keinen Fall reinen Wollens gibt."<sup>4)</sup> Insofern läßt sich der Begriff der Willenshandlung nur dort anwenden, wo ein eindeutiges Überwiegen der Willenskräfte gegenüber Primitivantrieben festzustellen ist.

Lersch unterteilt den Komplex der Willenshandlungen in zwei Unterformen. Einfache Willenshandlungen liegen vor, wenn "das Antriebsziel eindeutig und ohne Konkurrenz mit anderen gegeben ist." Treten jedoch verschiedene endothyme Antriebe in Konkurrenz miteinander und entscheidet der Wille, welcher von ihnen realisiert werden soll, so wird von Wahlhandlungen gesprochen.<sup>5)</sup>

---

1) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a.a.O., S. 429

2) Ebenda, S. 429

3) HOLZSCHUHER, L.v.: Praktische Psychologie, a.a.O., S. 574

4) Ebenda, S. 574

5) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a.a.O., S. 432

### ba) Einfache Willenshandlungen

Von den im vorangegangenen Abschnitt analysierten Impulshandlungen lassen sich einfache Willenshandlungen in Anlehnung an Lersch durch vier Merkmale abgrenzen:

( 1 ) Das Ziel als verhaltensdeterminierendes Faktum wird vorstellend vergegenwärtigt und damit in das Bewußtsein gehoben. Dabei ist es keineswegs erforderlich, "daß das gewählte Ziel in jedem Augenblick des Handlungsvollzuges vorstellungsmäßig gegenwärtig sein muß. Die in der Vornahme, im Vorsatz fixierte Zielvorstellung wirkt auch ohne dauernde Vergegenwärtigung als Einstellung, als determinierende Tendenz. Einmal gesetzt, wird sie zur Leitlinie unseres Verhaltens."<sup>1)</sup> Charakteristikum jeder Willenshandlung ist der Umstand, daß das Strebungsziel zu irgendeinem Zeitpunkt "deutlich ins Auge gefaßt, bewußt geworden und zum Vorsatz fixiert ist."<sup>2)</sup>

( 2 ) Die vorstellende Vergegenwärtigung und Fixierung des Antriebszieles ist jedoch allein nicht ausreichend, um das Wesen der einfachen Willenshandlung gegenüber anderen Verhaltensweisen abheben zu können. Eine Willenshandlung ist erst dann hinreichend gekennzeichnet, "wenn vom Willen dem Ziel das Fiat zugesprochen wird."<sup>3)</sup> Diese handlungsauslösende Zustimmung des Willens wird von Stern als "Willensruck" bezeichnet<sup>4)</sup>, der "in einer Sammlung der psychosomatischen Gesamtheit (besteht), die uns als eine gegen Widerstände gerichtete Anspannung zum Bewußtsein kommt."<sup>5)</sup>

( 3 ) Zu den genannten Elementen, welche Willens- und Impulshandlungen unterscheiden, kommt ein weiteres Differenzierungs-

---

1) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 433

2) Ebenda, S. 433

3) Ebenda, S. 433

4) Vgl. STERN, W.: Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage, 2. Aufl., a. a. O., S. 548

5) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 433

merkmal, für welches Lersch die Bezeichnung "Organisation des Vorgehens" vorschlägt. Dieses Kriterium "besteht einerseits in der Planung, d. h. im Überdenken und in der Wahl der Mittel, die geeignet sind, das in der Vornahme fixierte Ziel zu verwirklichen, und andererseits in der Lenkung der Organe, die an der Durchführung der Handlung beteiligt sind." <sup>1)</sup> Von einer derartigen gedanklich-organisatorischen Vorbereitung und Planung des Mitteleinsatzes kann bei reinen Impulshandlungen, in denen bereits das gesamte zum Antriebsziel führende Verhalten vorbestimmt ist <sup>2)</sup>, nicht gesprochen werden.

( 4 ) Impulshandlungen sind weiterhin dadurch charakterisiert, daß Antrieb und wirkendes Verhalten, "Anfang und Ende des seelischen Funktionskreises kurz geschlossen sind." <sup>3)</sup> Im Gegensatz dazu schiebt sich bei der einfachen Willenshandlung zwischen Antrieb und Antriebsrealisierung eine Zäsur, die Lersch den "Hiatus der Bewußtheit" nennt und die um so deutlicher in Erscheinung tritt, je weiter die Verwirklichung des angestrebten Zieles in der Zukunft liegt und je schwieriger sich die Organisation des Vorgehens gestaltet. <sup>4)</sup>

In dieser Zäsur sind bei einfachen Willenshandlungen Vornahme, Willensruck und Organisation des Vorgehens enthalten.

#### bb) Wahlentscheidungen

Wahlentscheidungen unterscheiden sich von den Impuls- und den einfachen Willenshandlungen durch ihren komplizierteren inneren Aufbau. Die Komplexität ihrer Struktur resultiert daraus, daß Wahlhandlungen

---

1) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 433

2) Ebenda, S. 434

3) Ebenda, S. 434

4) Vgl. ebenda, S. 434

durch Motivkonkurrenz gekennzeichnet sind. Im Gegensatz zu impuls- und willensgesteuerten Entscheidungen, die einer monistischen Motivstruktur entspringen, ist vom Entscheidungssubjekt bei der Vornahme von Wahlentscheidungen jeweils eine in das Bewußtsein gehobene Konfliktsituation zu bewältigen.

Die den Wahlhandlungen wesenseigene Motivkonkurrenz bedingt ein besonderes Vorstadium, einen zusätzlichen, der Zieldetermination vorgelagerten psychischen Prozeß, "der in der Entscheidung und Festlegung für ein von den wirkenden Motiven zur Wahl aufgegebenes Antriebsziel besteht." <sup>1)</sup>

"Diese Entscheidung beruht auf Überlegungen, also auf noëtischen Akten, die die Einsicht in die praktische Durchführbarkeit und die Folgen eines Handelns vermitteln, in seine Zweckmäßigkeit oder Unzweckmäßigkeit, seinen Wert oder Unwert im Hinblick auf ein zu erstrebendes Ziel der Lebensgestaltung und eine verantwortliche Form der Lebensführung." <sup>2)</sup>

Lockerung und Zäsur zwischen Antriebsziel und Antriebsverwirklichung sind bei den Wahlentscheidungen infolge dieser vorausgehenden Überlegungen stärker als bei den einfachen Willenshandlungen pointiert. Darüber hinaus erhält mit der aus einer Konfliktsituation hervorgehenden Entscheidung das Motiv des Handelns eine besondere Profilierung, die bei den übrigen Handlungsformen fehlt. "Damit es überhaupt zu einer Wahl kommt, müssen sich die möglichen Motive des Handelns im Bewußtsein profilieren, vor allem aber dasjenige, dem die Entscheidung zufällt." <sup>3)</sup>

Das Motiv jedoch, das in der Entscheidung dem Handeln zugrunde gelegt wird, ist, worauf Lersch besonders hinweist, keineswegs immer das tatsächlich wirksame. Es kann sich dabei um ein Scheinmotiv handeln, das auf einer Täuschung über die wahren inneren

- 
- 1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 137
  - 2) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 435
  - 3) Ebenda, S. 436

Zusammenhänge beruht. Die in das Bewußtsein gehobenen Motive können häufig vorgeschoben sein, während die Entscheidung in Wirklichkeit völlig anderen Antriebskräften entspringt. "Gleichviel nun, ob die Entscheidung auf einem echten oder auf einem Scheinmotiv beruht - sobald sie gefallen ist, identifizieren wir uns, sofern eine wirkliche Wahlhandlung vorliegt, als Träger möglichen Verhaltens mit dem Ziel und fixieren es in der Vor-  
nahme. "1)

Die einfache Willenshandlung unterscheidet sich somit von der Wahlhandlung dadurch, daß bei ihr lediglich das Ziel, nicht aber das Handlungsmotiv vergegenwärtigt wird; "emotionales Verhalten läßt weder das Handlungsziel noch das zugrunde liegende Motiv voll bewußt werden. "2)

Von diesen besonderen Wesensmerkmalen abgesehen, entspricht die Wahlhandlung in ihrem Aufbau und Ablauf, also hinsichtlich des Willensrucks und der Organisation des Vorgehens, der einfachen Willenshandlung.

Willens- und Wahlentscheidungen treten in der betrieblichen Praxis nur gelegentlich auf. Der Spielraum echter Entscheidungen ist, wie Lauterbach konstatiert, viel kleiner, als die ökonomische Theorie früher angenommen hat. Weit stärker ist das nachfolgend beschriebene Gewohnheitsverhalten in vielen Bereichen der Geschäftsführung verbreitet; "es kann in diesen Fällen nur durch tiefgreifende 'traumatische' Veränderungen der Einstellung erschüttert werden, z. B. beim Verlust oder Scheitern einer vorher als Anhaltspunkt dienenden Referenzengruppe. "3) Echte Entscheidungen "erfordern die Wahrnehmung einer neuen Situation und die Lösung des durch sie geschaffenen Problems; sie führen dazu, auf

---

1) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 436

2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 137

3) LAUTERBACH, H.: Mensch-Motive-Geld, a. a. O., S. 67

eine Situation in einer neuen Art und Weise zu reagieren,<sup>1)</sup> und sind damit durch ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungswilligkeit gekennzeichnet. Ihre relative Seltenheit ist darauf zurückzuführen, daß sich die Notwendigkeit des Fällens von Willens- oder Wahlentscheidungen in der Regel nur dort ergibt, wo aus bestimmten Dispositionen Rückwirkungen auf die Unternehmensstruktur resultieren und mithin für den Unternehmensablauf und den Bestand des Unternehmens von Bedeutung sind.<sup>2)</sup> Investitionsentscheidungen von außergewöhnlichem Gewicht werden demnach vorzugsweise Gegenstand echter Entscheidungen sein. In den alltäglichen Entscheidungssituationen ist dagegen eine derartig scharfe "Distanzierung vom Eingeschliffenen und Bewährten"<sup>3)</sup>, wie sie für echte Entscheidungen charakteristisch ist, nur selten erforderlich.

Das Wesen von Investitionsentschlüssen, die in Form von Willens- oder Wahlentscheidungen getroffen werden, tritt deutlich in Erscheinung, wenn man echte Investitionsentscheidungen in Anlehnung an die Terminologie Heinens als das Ergebnis eines Suchverhaltens interpretiert. Echte Investitionsentscheidungen sind danach "durch die Suche nach möglichen Alternativen charakterisiert."<sup>4)</sup> Diese Auslegung ermöglicht Schlußfolgerungen in verschiedener Hinsicht.

Geht man davon aus, daß mehrere alternative Investitionsprojekte zur Wahl stehen und daß die rechenbaren Momente des Wahlproblems grundsätzlich mit Hilfe der bisher entwickelten Methoden der Investitionsrechnung<sup>5)</sup> analysiert werden können, dann liegt auf den ersten

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 57

2) Vgl. GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 60

3) THOMAE, H.: Persönlichkeit. Eine dynamische Interpretation, Bonn 1951, S. 40

4) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 65

5) Vgl. hierzu neben der bereits angeführten investitionstheoretischen Literatur JACOB, H.: Neuere Entwicklungen in der Investitionsrechnung, a. a. O., S. 12 ff.

Blick die Folgerung nahe, daß echte Investitionsentscheidungen generell immer nur dann vorliegen, wenn der Unternehmer das Wahlproblem auf der Grundlage exakter Investitionsrechnungen angeht. Diesem Schluß kommt jedoch nur unter erheblichen Einschränkungen Berechtigung zu:

Erste Voraussetzung hierzu ist, daß der Unternehmer in der gegebenen Situation ausschließlich finanzwirtschaftliche Zielsetzungen verfolgt. Bilden jedoch nicht-quantifizierbare Zielvorstellungen den Vordergrund des Entscheidungsproblems, dann vermag die Investitionsrechnung allenfalls Hilfskriterien zu vermitteln, an denen der Unternehmer seine Entscheidungen orientieren kann.

Hinzu kommt, daß betriebswirtschaftlich fundierte Methoden der Investitionsrechnung in der Praxis vorläufig nur in geringem Umfange zur Anwendung gelangen. Allgemein verfügen lediglich wissenschaftlich vorgebildete Mitarbeiterstäbe größerer Unternehmungen Kenntnisse über so spezialisierte Verfahren, wie z. B. das des linearen Optimierens und anderer Methoden, auf deren Grundlage die Probleme der Investitionsentscheidung in der Theorie gelöst zu werden pflegen. Ließe man den Begriff der echten Investitionsentscheidungen nur für den Fall der Anwendung der Verfahren der Investitionsrechnung gelten, so würde allen kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit abgesprochen, echte Investitionsentscheidungen zu treffen.

Im übrigen ist das Gebiet der "Investitionsrechnung unter unsicheren Erwartungen" zum Teil noch völlig unerforscht.<sup>1)</sup> Von dieser Tatsache abgesehen, reicht beispielsweise bei oligopolistisch strukturierten Märkten die Unsicherheit, die das Investitionsproblem kennzeichnet, oft so weit, daß die Unternehmensleitung nicht mehr weiß, wie sie auf originäre Maßnahmen der Konkurrenten wird antworten müssen. Die Möglichkeit der sinnvollen Durchführung von Investi-

---

1) Vgl. JACOB, H.: Neuere Entwicklungen in der Investitionsrechnung, a. a. O., S. 69 ff.

tionsrechnungen löst sich hier von selbst auf.<sup>1)</sup> Trotzdem müssen im realen Wirtschaftsprozess Investitionsentscheidungen getroffen werden. Daß diese ausschließlich intuitiver oder gewohnheitsmäßiger Natur seien, dürfte kaum angenommen werden.

Jeder der genannten Gründe zeigt für sich allein genommen, daß der Versuch, das Vorliegen echter Investitionsentscheidungen stringent aus der Tatsache der Vornahme von Investitionsrechnungen deduzieren zu wollen, zwangsläufig in einer Sackgasse enden muß.<sup>2)</sup>

Ähnlich wie im Falle der intuitiven Verhaltensweisen können für die Definition echter Investitionsentscheidungen nur sehr allgemeine Formulierungen getroffen werden, wenn die Festlegung dieses Begriffes nicht allein auf psychologische Kriterien abgestellt werden soll. Von echten Investitionsentscheidungen kann generell gesprochen werden, wenn der Entscheidungsprozeß durch Bemühungen geprägt ist, sich von Vergangenheitssituationen zu lösen und dabei - unter Berücksichtigung der jeweils vorliegenden Zielsetzung - ein ausreichendes Maß an subjektiv erreichbarer Kenntnis über die Auswirkungen der zur Wahl stehenden Investitionsprojekte zu verschaffen. Derartige Vorstellungen über zukünftige Konsequenzen investitionspolitischer Aktionen der Gegenwart lassen sich nur dann gewinnen, wenn der Unternehmer seine Entscheidungen auf der Grundlage definitiver Erwartungen trifft. Das Erwartungsphänomen wird damit zum zentralen Ausgangspunkt echter Investitionsentscheidungen.<sup>3)</sup>

---

1) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 168; vgl. hierzu auch GUTENBERG, E.: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Akademische Festrede, Krefeld 1957, S. 21

2) Vgl. hierzu STEPHANY, M.: Die Bedeutung von Unsicherheit und Risiko für die Investitionsentscheidungen der Unternehmer, a. a. O., S. 13 f.

3) Neben den Erwartungen stellt auch das Streben nach Elastizität ein brauchbares Unterscheidungsmerkmal zur Abhebung echter Investitionsentscheidungen von anderen Verhaltensweisen dar. Die Zukunftsbezogenheit investitionspolitischer Maßnahmen und das damit verbundene Unsicherheitsphänomen, erfordern, wie später noch zu (Fortsetzung der Fußnote 3) auf Seite 171)

bc) Die Erwartungsstruktur als Grundlage echter Investitions-  
entscheidungen

bca) Klassifizierung der Erwartungen nach ihrem Sachbereich

Den echten Investitionsentscheidungen ist also wesenseigen, daß sie "auf Grund von gegenwärtigen Vorstellungen über zukünftige inner- und besonders außerbetriebliche Verhältnisse getroffen (werden), in denen sich die Entscheidungen auswirken werden."<sup>1)</sup> Dieses "subjektive Zustandsbild des Aktors"<sup>2)</sup> wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur mit dem Begriff der Erwartungen umschrieben.

Größere Bedeutung wurde dem Erwartungsphänomen zuerst von Wicksell im Rahmen seiner Zinstheorie eingeräumt. Während jedoch bei Wicksell noch von keiner systematischen Behandlung der Erwartungen gesprochen werden kann, finden sich die ersten Ansätze zu einer selbständigen Erwartungstheorie bei Myrdahl, Ohlin und Lundberg, wobei - wie Seidenfus darlegt - Myrdahl zweifellos durch die Arbeiten von F. H. Knight angeregt wurde.<sup>3)</sup> Später beschäftigten sich Hicks, Shackle und Keynes mit dem Erwartungsbegriff, was nach Ansicht Wittmans erheblich zu seiner Verbreitung in den Wirtschaftswissenschaften beitrug.<sup>4)</sup> In Deutschland haben sich insbesondere Gutenberg und Albach dem Erwartungsproblem angenommen und die Erwartungsarten nach ihrem Sachbereich

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 170

zeigen sein wird, daß die Gesamtplanung einen ausreichenden Elastizitätsgrad aufweist, um den Einbau zukünftiger Informationen zu gewährleisten, wenn die Möglichkeit der Realisierung echten Suchverhaltens zu jedem Zeitpunkt der betrieblichen Investitionstätigkeit gesichert bleiben soll.

- 1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 1
- 2) GÄFGEN, G.: a. a. O., S. 35
- 3) SEIDENFUS, H. St.: Zur Theorie der Erwartungen, in: SCHMÖLDERS, SCHRÖDER, SEIDENFUS: J. M. KEYNES als Psychologe, Berlin 1956, S. 103; vgl. hierzu KNIGHT, F. H., Risk Uncertainty, and Profit, 8. Aufl., London 1957
- 4) WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S. 32

klassifiziert.<sup>1)</sup> "Zur Ausbildung einer geschlossenen Theorie der Erwartungen ist es jedoch bis heute nicht gekommen."<sup>2)</sup>

Wie die meisten Fachbegriffe entstammt auch der Terminus Erwartung dem allgemeinen Sprachgebrauch. Dennoch umschließt die Erwartung als ökonomischer Fachterminus einen etwas anderen Begriffsinhalt "als das Wort in der Umgangssprache, ohne sich jedoch von dieser bei den verschiedenen Gelegenheiten der Anwendung zu sehr emanzipiert zu haben."<sup>3)</sup>

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur scheint über den Erwartungsbegriff weitgehende Einigkeit zu bestehen. Für diese Annahme spricht die Tatsache, daß die Definitionen der einzelnen Autoren nicht wesentlich voneinander abweichen. Wittmann, der sich besonders auf das Problem der Abgrenzung der Termini Erwartung und Ungewißheit konzentriert hat, versteht unter Erwartungen

"Urteile über eine zukünftige Situation oder eine bevorstehende Entwicklung, denen eine mehr oder minder große Überzeugungskraft zukommt. Es handelt sich bei diesen Urteilen um Vorausschätzungen, durch zukunftsgerichtete Überlegungen vorgenommene Festlegungen von Größen, Vorstellungen dessen, von dem man annimmt oder glaubt annehmen zu können, daß es eintreffen wird."<sup>4)</sup>

Diese Begriffsbestimmung unterscheidet sich von der umseitig zugrunde gelegten Definition Albachs lediglich durch ihren allgemeineren Charakter.<sup>5)</sup>

---

1) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, 3. Aufl., a. a. O., S. 65 ff. sowie ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O.

2) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 2 f.

3) WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 32

4) Ebenda, S. 32

5) Vgl. hierzu auch LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 246: "Die gleichsam neutralste Gefühlsregung, mit der wir im Vorblick auf die Zukunft leben, ist die Erwartung. Wenn wir von Erwartung reden, meinen wir gewöhnlich die vorstellungsmäßige Vorwegnahme und Vergegenwärtigung kommender Ereignisse in ihrem Bezug auf (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 173)

Als Einteilungskriterien für die Systematisierung der Erwartungen werden gewöhnlich ihr Wahrscheinlichkeits- oder der Sicherheitsgrad einerseits und zum anderen die Gegenstände, auf die sich die Erwartungen beziehen, gewählt. Da die Klassifizierung der Erwartungen nach ihrem Sicherheitsgrad von uns im Rahmen des Ungewißheitsproblems diskutiert wird, interessiert an dieser Stelle lediglich die Einteilung der Erwartungen nach ihrem Sachbereich.

Mit dem Problem der Klassifizierung der Erwartungen hat sich in neuerer Zeit eine Reihe von Autoren auseinandergesetzt.<sup>1)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 5) von Seite 172

die Thematik unserer Strebungen."

Es muß jedoch hinzugefügt werden, daß der Erwartungsbegriff in der Psychologie noch in einer anderen, und zwar erweiterten Bedeutung gebraucht wird. "Die Reaktionen der Überraschung beweisen, daß wir auch, ohne das Bild des Kommenden in der Vorstellung vorwegzunehmen, eine Einstellung auf dieses Kommende haben, und zwar in der Form einer unbewußten Bereitstellung von Verhaltensweisen, die aus dem erwächst, was wir als 'Situationsbewußtsein' bezeichnen können. Dieses Situationsbewußtsein, in dem eine Reihe von Anmutungsqualitäten zusammengefaßt sind, umschreibt offenbar für unser Erleben einen Bereich möglicher Ereignisse, ohne daß diese vorstellungsmäßig vor das Bewußtsein treten."

- 1) Aus der angelsächsischen Literatur sei in diesem Zusammenhang die Einteilung EGERTONS hervorgehoben, in der zwischen "allgemeinen" und "speziellen" wirtschaftlichen Erwartungen unterschieden wird. Die speziellen Erwartungen betreffen Vorstellungen über künftige Entwicklungen einzelner Branchen oder Teilmärkte, während sich die allgemeinen Erwartungen auf die Verhältnisse in einer gesamten Volkswirtschaft beziehen. Vgl. EGERTON, R. A. D.: Investment, Uncertainty and Expectations, Review of Economic Studies 1954/55, S. 143. Eine Zweiteilung der Erwartungen nimmt auch KUHLO vor, bei der allerdings von anderen Gesichtspunkten ausgegangen wird. Unter dem Begriff der "Markterwartungen" faßt er alle Vorstellungen zusammen, die sich auf Entwicklungen in den Absatz- und Beschaffungsmärkten richten. Von "Produktionserwartungen" spricht er dann, wenn es sich um Erwartungen eines Unternehmens in Bezug auf die Entwicklung seines Produktionsbereiches handelt. Vgl. KUHLO, K. Chr.: Zur Systematik des Wirtschaftsplans der Unternehmung, Ifo-Studien 1956, Heft 1, S. 27 ff.

Als allgemein gültige Systematik konnte sich, soweit hier überhaupt von Allgemeingültigkeit gesprochen werden kann, in der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur nur die Einteilung Gutenbergs durchsetzen, die später durch Albach modifiziert und erweitert wurde.

Das System der Erwartungen, das Gutenberg gelegentlich seiner umfassenden Darstellung der betrieblichen Absatzwirtschaft entwickelte, setzt sich aus den Bestandteilen

|                       |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Verhaltenserwartungen | (Käufer)                            |
| Trenderwartungen      | (allg. wirtschaftl.<br>Entwicklung) |
| Aktionserwartungen    | (Konkurrenz)                        |
| Reaktionserwartungen  | (Konkurrenz)                        |

zusammen. Erwartungen, die ein Unternehmen im Hinblick auf das Verhalten der Konsumenten bei Variation des absatzpolitischen Instrumentariums hegt, werden von Gutenberg als Verhaltenserwartungen bezeichnet. "Sie sind von völlig anderer Art als die Erwartungen über die allgemeine Entwicklung der Wirtschaftslage in dem Industriezweig, dem das Unternehmen angehört."<sup>1)</sup> Diese Erwartungen werden Trenderwartungen genannt. Aktionserwartungen stellen nach Gutenberg Urteile über marktpolitische Maßnahmen der Konkurrenzunternehmen dar, die von diesen aus eigener Initiative vorgenommen werden können. Unter Reaktionserwartungen sind Vermutungen zu verstehen, die ein Unternehmen über wahrscheinlich eintretende Reaktionen der Konkurrenz auf eigene absatzpolitische Maßnahmen anstellt. Anlässlich der Bearbeitung des Problems der Vornahme von Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit hat in jüngster Zeit Albach ein Erwartungsschema entworfen, in welchem zusätzliche Erwartungsbegriffe enthalten sind. Albach teilt den Sachbereich der Erwartungen zunächst in Situations-, Konstellations- und Positionserwartungen auf, denen er

---

1) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, 3. Aufl. 1959, S. 69

drei Erwartungsarten der Systematik Gutenbergs unter Hinzufügung sog. Instrumentar- und Bilanzerwartungen unterordnet.

Situationserwartungen als Oberbegriff sind ganz allgemein auf die künftigen wirtschaftlichen Situationen gerichtet, in denen sich eine Investitionsentscheidung auswirken wird. Innerhalb dieser Situationserwartungen wird zwischen Konstellations- und Positionserwartungen unterschieden.

Konstellationserwartungen beziehen sich auf die betrieblichen Umweltsverhältnisse, also auf die Zustände und Abhängigkeiten zwischen Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits-, Geld- und Kapitalmärkten.

"Diese Konstellationen können sich unabhängig vom planenden Unternehmen bilden; sie können sich aber auch aus dem Marktverhalten der Marktpartner und des planenden Unternehmens ergeben."<sup>1)</sup>

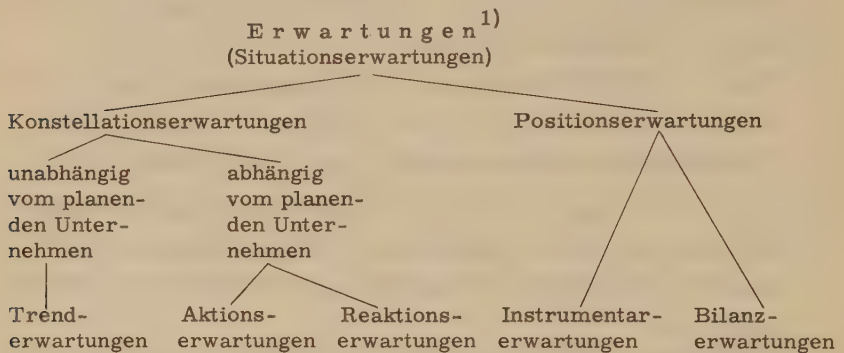
Positionserwartungen erstrecken sich auf Vorstellungen der Unternehmensleitung über die Auswirkungen des absatzpolitischen Instrumentariums, das ihr zu einem späteren Zeitpunkt zur Verfügung stehen wird.

"Erwartet z. B. ein Unternehmen, daß es sich in der Zukunft auf eine leistungsfähige Werbeabteilung stützen kann und daß es auch die finanziellen Mittel haben wird, eine intensive Werbung durchzuführen, dann wird es geneigt sein, Investitionen für Forschungsarbeiten zur Entwicklung eines neuen Produktes vorzunehmen. Ebenso wird ein Unternehmen nur dann bereit sein, eine Investition durchzuführen, welche eine Reaktion der Konkurrenten hervorrufen kann, wenn es glaubt, in bestimmter Weise auf diese Gegenmaßnahmen der Konkurrenten antworten zu können."<sup>2)</sup>

- 
- 1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 5 Konstellationen, die sich unabhängig vom planenden Unternehmen bilden, umfassen Einkommensveränderungen, die Entwicklung des Bevölkerungswachstums, der Beschäftigung, des Geldwertes u. ä. Auf sie wendet ALBACH den Begriff der Trenderwartungen an.
  - 2) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 6; vgl. hierzu auch GUTENBERG, E.: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld 1957, S. 20

Soweit sich die Positionserwartungen auf Umfang und Wirkung des absatzpolitischen Instrumentariums erstrecken, spricht Albach von Instrumentarerwartungen, während er die Vorstellungen über die in Zukunft verfügbaren finanziellen Mittel zur Handhabung des Instrumentariums, die sich in der Bilanz niederschlagen, mit dem Begriff der Bilanzermwartungen kennzeichnet.

Das im folgenden wiedergegebene Schaubild vermittelt einen umfassenden Überblick über die betriebliche Erwartungsstruktur:



#### bcb) Der Ursprung der Unternehmerermwartungen

"Eine der grundlegenden Fragen bei der Untersuchung echter Entscheidungen betrifft . . . den Ursprung der Unternehmerermwartungen, die zu solchen Entscheidungen führen."<sup>2)</sup> Es handelt sich dabei um eine Frage, die keinesfalls als restlos geklärt gelten kann<sup>3)</sup> und bei der allgemein von der Erkenntnis ausgegangen wird, daß zwischen Erwartung und Erfahrungen zwar nicht absolut feste, aber doch recht eindeutige Beziehungen gegeben sind. Das Problem des Zustandekommens von Erwartung führt uns also, um Katona zu zitieren, in

1) Vgl. ALBACH, A.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartung, a. a. O., S. 7

2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 300

3) Ebenda, S. 301

das Gebiet der Psychologie des Lernens,

"da Erwartungen nicht angeborene oder instinktive Formen des Verhaltens, sondern das Ergebnis von Erfahrungen sind. Daher können die Erwartungen nach den gleichen zwei Prinzipien erklärt werden wie alles Lernen überhaupt, also durch Assoziationsbildung oder durch Einsicht (oder durch beides)."<sup>1)</sup>

Nach der Theorie der ausschließlich auf Assoziation beruhenden Erwartungen wird angenommen, daß sich die Erwartungen aus Ereignissen der Vergangenheit herausbilden, wobei die Häufigkeit dieser Ereignisse, die zu Erfahrungen umgeformt werden, die Intensität der Erwartungen bestimmt. Hat jemand z. B. wiederholt erlebt, daß bei bestimmten Vorgängen die Abfolge a - b - c - d auftritt, so wird er erwarten, daß c - d wieder folgen, wenn a - b gegeben sind. Die durch Wiederholung erworbene Erfahrung wird mithin zum bestimmenden Faktor von "Wiederholungserwartungen."<sup>2)</sup>

Der zweite Erwartungstyp hat seinen Ursprung in Erfahrungen, die durch einsichtsvolles Lernen gewonnen werden. Katona kam durch psychologische Experimente, die unter seiner Leitung im Jahre 1940 vorgenommen wurden, zu dem Ergebnis, daß die "stärksten und einflußreichsten" Erwartungen auf Einsichtserfahrungen zurückzuführen

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 62; vgl. hierzu auch LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 419: Nach LERSCH hat es den Anschein, "als ob die Natur die Armut des Menschen an Instinkten wieder gutzumachen sucht, indem sie ihm eine Fähigkeit in einem Maße verleiht wie sonst keinem anderen Lebewesen: die Fähigkeit, Erfahrungen zu machen. Sie ist die Grundlage eines besonderen, von den Instinkthandlungen deutlich abgehobenen Typus des wirkenden Verhaltens, den wir als mnestisch gesteuerte oder als Erfahrungshandlung bezeichnen wollen." Dabei bildet sich "auf Grund einer einmaligen oder wiederholten Erfahrung über den positiven oder negativen Erfolg eines Verhaltens auf eine äußere Situation eine assoziative Verbindung zwischen dem Bemerkten der Situation und einem bestimmten, sie beantwortenden Verhalten heraus, und zwar auf Grund der Bedeutsamkeit, die dieses Verhalten für das Subjekt gewonnen hat."

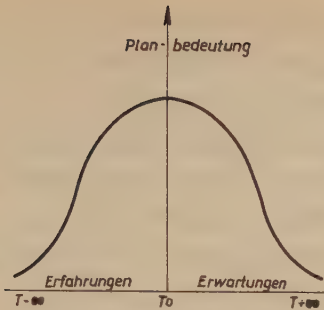
2) Vgl. auch BIDLINGMAIER, H.: a. a. O., S. 162

seien.<sup>1)</sup> Diese kommen dadurch zustande, daß der Entscheidungs-träger auf Ereignisse stößt, die dem gewohnten Ablauf der Erscheinungen widersprechen und daher besondere Aufmerksamkeit auf sich lenken. "Die atypischen Geschehnisse lösen beim Betroffenen Denkprozesse aus, die auf eine widerspruchsfreie Einsicht in die ihnen zugrunde liegenden Zusammenhänge zielen."<sup>2)</sup> Die hieraus resultierenden Aufschlüsse "führen - in die Zukunft transponiert - zu neuen, von den eingefahrenen Gewohnheiten abweichenden Erwartungskonstellationen,"<sup>3)</sup> die man mit dem Begriff der Einsichtserwartungen kennzeichnen kann. Nach Schröder zwingen sie das Entscheidungssubjekt zur Distanzierung vom gewohnten und nunmehr inadäquat gewordenen Verhalten und zur Vornahme neuartiger Handlungen, die der neuen Erwartungsstruktur angepaßt sind.<sup>4)</sup> Damit werden die auf Einsicht beruhenden Erwartungen zum Bestimmungsgrund echter (Wahl)entscheidungen.

Für die Intensität beider Erwartungstypen ist der zeitliche Abstand zwischen ihnen und den ihnen zugrunde liegenden Erfahrungen von entscheidender Bedeutung. In einer Studie entwickelte Akerman den Begriff der Zeitsymmetrie, der besagt, daß sich das Gewicht der Erfahrungen für einen bestimmten Planungszeitpunkt mit zunehmendem Alter verringert. Umgekehrt, so folgerte Akerman, müsse die Bedeutung der Erwartungen, die ein Unternehmer zum Zeitpunkt der Planung hegt, um so stärker abnehmen, je weiter sie sich in die Zukunft erstrecken.<sup>5)</sup>

Aus dieser Überlegung der abnehmenden Relevanz von Erfahrungen und Erwartungen mit zunehmender Entfernung vom Entscheidungszeitpunkt leitete Akerman die nachfolgend abgebildete Kurve der Normal-

- 
- 1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 63
  - 2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 162
  - 3) Ebenda, S. 162
  - 4) SCHRÖDER, R.: J. M. KEYNES als "Psychologe", Berlin 1956, S. 62
  - 5) Vgl. hierzu auch GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, 3. Aufl., a. a. O., S. 65



verteilung ab, deren Hochpunkt über  $T_0$ , dem hypothetischen Zeitpunkt des Planungsbeginns, liegt, während sich die symmetrisch abfallenden Kurvenäste auf  $T - \infty$  bzw.  $T + \infty$  zubewegen und die Bedeutungsindizes z. B. für einen Investitionsplan darstellen.<sup>1)</sup>

Trotz des engen zeitlichen Zusammenhangs zwischen Erfahrungen und Erwartungen, der als gesichert gelten kann, sind gegen diese Darstellung Akermans Einwände möglich. Da die menschliche Erinnerung selektiv arbeitet, "beeinflussen uns in einem bestimmten Zeitpunkt nicht alle unsere Erfahrungen, die wir in der Vergangenheit hatten sammeln können. Manchmal reicht unser zeitlicher Horizont weit zurück, während mitunter gleichartige Ereignisse der jüngsten Vergangenheit ausgewischt zu sein scheinen."<sup>2)</sup> Man wird also nicht annehmen können, "daß eine jede beliebige Erfahrung grundsätzlich größere Bedeutung hätte als eine jede andere Erfahrung, wenn sie nur jünger als diese ist."<sup>3)</sup> Für das Gewicht, das Erfahrungen beigemessen wird, kommt es sicherlich auch auf die Erlebnisintensität, d. h. auf die individuellen Umstände an, mit der frühere Ereignisse wahrgenommen wurden. Darüber hinaus muß die Allgemeingültigkeit des Kurvenverlaufs, wie ihn Akerman für die Verminderung von Erfahrungen und Erwartungen dargestellt hat, angezweifelt werden. Daß diese Verminderung tatsächlich regelmäßig dem Verlauf einer Gaußschen Kurve folgt, dürfte, wie Wittmann feststellt, "nicht leicht nachzuweisen sein."<sup>4)</sup>

- 
- 1) AKERMAN, J.: Die Zeitsymmetrie der Erfahrungen und Erwartungen, in: Archiv für mathematische Wirtschafts- und Sozialforschung, Band 8, 1942, S. 20 ff.
  - 2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 61
  - 3) WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 137
  - 4) Ebenda, S. 137

Keinesfalls aber dürfen diese theoretischen Darlegungen zu der Ansicht verleiten, "die tatsächliche Entwicklung in der jüngsten Vergangenheit bilde den einzigen Bestimmungsgrund für die unternehmerischen Erwartungen der nahen Zukunft. Eine solche Auffassung ist nicht haltbar. Vielmehr ist das Zustandekommen der unternehmerischen Erwartungen ein komplexer Vorgang, auf den eine Reihe von Faktoren einwirken,"<sup>1)</sup> unter denen, wie Lauterbach meint, "die gewöhnlich als ökonomisch bezeichneten, je nach Ort und Zeit, nur einen Bruchteil von unterschiedlicher Bedeutung ausmachen."<sup>2)</sup> Die Erkenntnisse über das Erwartungsphänomen haben bis heute keinen Stand erreicht, der eine eindeutige Beantwortung der Frage nach der Entstehung von Unternehmererwartungen ermöglichen würde.

"Wenn es richtig ist, daß eine Umstrukturierung des psychologischen Feldes, die zu neuer Einsicht führt, relativ selten vorkommt, und ferner, daß die stärksten Erwartungen aus einer solchen Umstrukturierung resultieren," so lassen sich mit Katona aus den vorliegenden psychologischen Untersuchungs-<sup>3)</sup> ergebnissen für die Erwartungsbildung folgende Schlüsse ableiten:

( 1 ) Neue Erwartungsstrukturen, die zu neuartigen, d. h. echten Entscheidungen führen, können kein alltägliches Ereignis im Wirtschaftsleben darstellen. Nachdem der größere Zusammenhang, aus welchem sich neue Erwartungen ergeben, nicht häufig Änderungen unterworfen ist, spricht wenig für die Annahme, "daß wirtschaftliches Verhalten

---

1) HATZOLD, O. und HELMSCHROTT, H.: Analyse unternehmerischer Verhaltensweisen, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft Nr. 44, Berlin 1961, S. 26

2) LAUTERBACH, A.: Mensch-Motive-Geld, a. a. O., S. 107 "Die Wahrnehmungen einer Geschäftssituation und die Erwartungen und Entscheidungen, wie z. B. Preisfestsetzung, Standortwahl und Investition, werden stark von der herrschenden soziokulturellen Wertskala beeinflusst." Neben den objektiv ökonomischen Faktoren, "wie dem institutionellen Aufbau, dem Gesamteinkommen, der Geld und Budgetpolitik, den Bevölkerungstendenzen und dem Stand der technischen Entwicklung", wirken nach LAUTERBACH auch Persönlichkeitsfaktoren sowie ethisch-religiöse Normen, Gruppennormen für den persönlichen Ehrgeiz u. a. auf die Erwartungsbildung ein.

3) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 64

aus einer fortgesetzten Revision von Erwartungen besteht. "1)

( 2 ) Ändert sich die Erwartungsstruktur, so ändert sie sich in der Regel von Grund auf. Die derartige Veränderungen auslösende Umstrukturierung eines größeren Zusammenhanges vollzieht sich gewöhnlich nicht unter dem Einfluß nur geringfügiger Umweltsveränderungen. "Wenn daher Unternehmerentscheidungen durch neue Erwartungen bestimmt werden, werden es aller Wahrscheinlichkeit nach solche Entscheidungen sein, die zu radikalen Änderungen führen. "2)

( 3 ) Eine Änderung der Erwartungsstruktur erfolgt bei vielen Unternehmern, so nimmt Katona weiter an, wahrscheinlich annähernd im gleichen Zeitraum und in der gleichen Richtung. 3)

"Das subjektive Gefühl einer veränderten Situation und das Bedürfnis nach einer Neuorientierung des Denkens sind gewöhnlich eine Folge von allgemeinen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Ereignissen, die viele Unternehmer zur gleichen Zeit erfahren. "4)

In diesem Zusammenhang verweist Lauterbach auf die Auswirkungen publizierter Prognosen, für die er die Bezeichnung "organisierter" Erwartungen verwendet. Es sei irrig, anzunehmen, Unternehmererwartungen bildeten stets das Ergebnis individueller Vorstellungen. Vielmehr würde die Erwartungsstruktur "zu jeder gegebenen Zeit durch die verschiedenen öffentlichen und privaten Prognosedienste bedeutsam beeinflusst, " so daß sich die Frage erhebe, ob nicht die "organisierte Prognose die Tendenz hat, individuelle Einschätzungen und Entscheidungen durch gruppenorientiertes Verhalten und Fällen von Entscheidungen zu ersetzen. "5) Dennoch brauchen Gleichförmigkeit

---

1) KATONA, G. : Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 64

2) Ebenda, S. 64

3) Zu diesem Ergebnis kommt auch LAUTERBACH: "Die starken motivierenden Kräfte, die notwendig sind, um ein Bedürfnis nach echten Entscheidungen (und damit auch bestimmte Erwartungen) zu wecken, wirken höchst wahrscheinlich bei vielen Geschäftsleuten ungefähr in der gleichen Richtung zu jeder gegebenen Zeit." LAUTERBACH, A. : Mensch-Motive-Geld, a. a. O., S. 64

4) KATONA, G. : a. a. O., S. 64

5) LAUTERBACH, A. : a. a. O., S. 64

oder Ähnlichkeit neuer Entscheidungen nicht auf automatischen Reaktionen, Nachahmungen oder auf veröffentlichten Entwicklungsvorhersagen beruhen, "sie können vielmehr auch das Ergebnis selbständiger Reaktionen vieler Individuen auf die gleiche Umweltveränderung sein."1)

#### bcc) Die Rolle der Erwartungen in der empirischen Investitionsforschung

Die große Bedeutung der Erwartungen, welche in theoretischen Abhandlungen der neueren Zeit dem Entscheidungsproblem im Rahmen der betrieblichen Investitionspolitik beigemessen wird, ist in mehreren empirischen Untersuchungen weitgehend bestätigt worden.

In Deutschland konnte Gutenberg bei seinen an anderer Stelle bereits erwähnten Befragungen übereinstimmend bei allen untersuchten Industriezweigen feststellen, daß Erweiterungsinvestitionen vorgenommen wurden, wenn die langfristigen Absatzaussichten günstig beurteilt wurden, wobei in vielen Fällen systematische Marktanalysen die Vorbereitung der Investitionsentscheidungen unterstützten. Gutenbergs empirische Untersuchungen führten zu dem aufschlußreichen Nachweis, daß die industrielle Praxis den Begriff der Gewinnerwartung nicht kennt und daß stattdessen hauptsächlich die Bezeichnung "Absatzerwartungen" verwendet wird. Es habe sich gezeigt, so berichtet Gutenberg,

"daß in der Praxis mit dem Begriff Absatzerwartungen in der Regel die Vorstellung verbunden ist, daß ein höherer Absatz zugleich auch einen höheren Gewinn bedeute, ohne daß damit unterstellt wird, zwischen Absatz- und Gewinnentwicklung bestehe unbedingt ein proportionales Verhältnis. Sieht man die Dinge so, dann läßt sich sagen, daß in der Praxis Absatz- und Gewinnerwartungen weitgehend miteinander identifiziert werden."2)

---

1) KATONA, G.: a. a. O., S. 64

2) GUTENBERG, E.: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, a. a. O., S. 117

Das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung veröffentlichte 1962 einen Beitrag über Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, in dessen Mittelpunkt Fragen der Investitionsplanung sowie eine Analyse einzelner, die Investitionstätigkeit beeinflussender Faktoren stehen. Ähnlich wie bei Gutenberg bestand auch hier das Ziel, typische Handlungsabläufe und Reaktionsweisen unter Verzicht auf psychologische Erläuterungen sichtbar zu machen. Soweit die Unternehmererwartungen Gegenstand von Befragungen waren, konnte gleichfalls in allen Bereichen der Industrie eine deutliche Wirkung der Absatzerwartungen auf die Vornahme von Erweiterungsprojekten festgestellt werden.<sup>1)</sup>

Eingehend beschäftigte sich Eisner<sup>2)</sup> in den USA in seinen Investitionsbefragungen mit der Bedeutung der Erwartungsstruktur für die Aufstellung von Investitionsplänen. Wesentliches Ergebnis dieser Untersuchungen war, "daß der Erklärungswert von Erwartungsvariablen den von Vergangenheitswerten vor allem bei Großunternehmungen übertrifft, während bei Klein- und Mittelbetrieben zusätzlich noch Gegenwarts- und Vergangenheitswerte zu berücksichtigen sind."<sup>3)</sup> Ebenso wie bei Gutenberg wird von Eisner der Umstand hervorgehoben, "daß der Druck steigender Nachfrage auf die Grenzen der Produktionskapazität seinen Niederschlag in steigenden Kosten je Produktionseinheit findet, so daß Investitionen, die in erster Linie zur Erweiterung der Produktionskapazität gedacht sind, von fühlbaren Produktionskostensenkungen begleitet sind und vom Unternehmer entsprechend gewürdigt werden."<sup>4)</sup>

Diese letztgenannte Feststellung findet ihre Bestätigung in einer Erhebung über 200 Unternehmen, die unter der Leitung Katonas im Herbst 1950 durch das Survey Research Center an der Universität

---

1) OURSIN, Th. : Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 26 ff.

2) Vgl. EISNER, R. : Determinants of Capital Expenditures, An Interview Study, a. a. O., S. 20 ff.

3) KREIKEBAUM, H. : a. a. O., S. 78

4) OURSIN, Th. : a. a. O., S. 28

Michigan durchgeführt wurde. Auf Grund dieser Untersuchung kam Katona zu folgenden Ergebnissen:

( 1 ) Bestimmte Investitionen beruhen auf dem Gefühl der Unternehmer, daß keine Wahlmöglichkeiten gegeben sind, so daß Erwartungen hinsichtlich der künftigen Entwicklung bei den Investitionsentscheidungen keine maßgebende Rolle spielen. Die Unternehmer werden zur Kapazitätsausweitung bspw. unter dem Druck wachsender Nachfrage praktisch gezwungen.

( 2 ) Andere Investitionsentscheidungen werden durch klare und bestimmte Erwartungen beeinflusst. Sie beziehen sich auf die Position des Unternehmens - im Sinne einer Umsatz- oder Gewinnsteigerung, eines Gleichziehens mit den Konkurrenten oder einer Senkung der Produktionskosten.

( 3 ) Zwischen dem Erwartungsniveau und den Investitionsüberlegungen besteht ein gewisser Zusammenhang insofern, als sich der Unternehmer um so wahrscheinlicher mit Erweiterungsplänen befaßt, je günstiger die gegenwärtigen wie auch die erwarteten Trends in seiner Branche von ihm beurteilt werden. Wird die Gesamtsituation für günstig gehalten, so erfolgen die Investitionsentscheidungen häufig "automatisch" oder habituell.

"Manchmal jedoch scheint die erwartete geschäftliche Verbesserung das Resultat und nicht so sehr die Ursache der Investition zu sein, diese Situationen sind gewöhnlich durch Bildung von echten Entscheidungen gekennzeichnet."1)

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß einige, insbesondere in der volkswirtschaftlichen Literatur geäußerten Ansichten über Ursprung und Veränderung der Erwartungsstruktur dem realen Wirtschaftsgeschehen nicht gerecht werden. Dazu gehört unter anderem die von Klein und Angell aufgestellte Vermutung, daß die Unterneh-

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 306

mererwartungen grundsätzlich eine Funktion von Erfahrungen aus der jüngsten Vergangenheit seien.<sup>1)</sup> Auch der Meinung, daß unternehmerische Erwartungen "sich laufend ändern und offenbar hoffnungslos unvorhersehbar sind,"<sup>2)</sup> muß mit einigem Zweifel begegnet werden.

"Unternehmererwartungen ändern sich weder laufend noch ohne Grund. Zu ihrer Änderung bedarf es einer Umgestaltung des psychologischen Feldes, und diese erfolgt nur unter dem Druck starker Motive. Unternehmererwartungen werden mit Zuversicht gehegt und beeinflussen die zu treffenden Maßnahmen, wenn sie sich, wie es vorkommt, auf eine Einsicht in die jeweiligen Vorgänge stützen und nicht auf Hörensagen oder unbestätigte Gerüchte."<sup>3)</sup>

Der Umstand, daß die Erwartungen in den Mittelpunkt der Darstellung echter Investitionsentscheidungen gestellt wurden, könnte zu der Anschauung verleiten, daß bei anderen Entschlußformen keinerlei Zukunftsüberlegungen gegeben seien. Das ist jedoch keineswegs der Fall. Unsere Ausführungen über das Erwartungsphänomen bedürfen deshalb noch einer Ergänzung, wenn der Erwartungsbegriff als Kriterium zur Abhebung echter Investitionsentscheidungen von anderen Entschlußtypen Brauchbarkeit erlangen soll.

Prinzipiell wird keine Investitionsentscheidung, gleichviel, ob es sich um intuitive, echte oder habituelle Entscheidungen handelt, ohne bestimmte Zukunftsvorstellungen getroffen. Was aber echte Entscheidungen von den übrigen investitionspolitischen Dispositionen unterscheidet, ist die Tatsache, daß hier die Erwartungen das Ergebnis eines exakten gedanklichen Suchprozesses darstellen, der sich meist über längere Zeiträume erstreckt und bei welchem sich der Investor von der Vergangenheit weitestgehend zu lösen versucht. Nur bei einem derartigen Zustandekommen kann vor Erwar-

---

1) Vgl. KLEIN, L. R.: The Keynesian Revolution, New York 1947, S. 63 sowie ANGELL, J. W.: Investment and Business Cycles, a. a. O., S. 85

2) BOULDING, K. E.: Economic Analysis, New York 1948, S. 835

3) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 305

tungen im eigentlichen Sinne gesprochen werden.

Von anderer Art sind die Zukunftsvorstellungen, welche intuitiven Entscheidungen zugrunde liegen. Sie entstammen dem Bereich des Unterbewußten, so daß sich ihre Ursprünge einer Nachprüfung durch Dritte entziehen. Hier "glaubt" der Unternehmer an das Zukunftsbild, das ihm die Gefühlssphäre vermittelt. Der zu intuitiven Entscheidungen neigende Unternehmer ist zumeist so sehr vom Eintreffen des von ihm "Geschauten" überzeugt, daß eine exakte Analyse seiner Antizipationen unterbleibt.<sup>1)</sup> Charakteristikum derartiger Intuitionen ist im übrigen die Spontaneität, mit welcher sie sich im Regelfalle einstellen.<sup>2)</sup>

Bei habituellen Investitionsentscheidungen - hier greifen wir dem nachfolgenden Abschnitt der Vollständigkeit halber voraus - orientieren sich die unternehmerischen Zukunftsvorstellungen ausschließlich oder überwiegend an im Gedächtnis aufgespeicherten Vergangenheitsdaten, die unter bestimmten Voraussetzungen gewissermaßen zu Standardwerten des Handelns und Verhaltens werden. Wichtigste Bestimmungsfaktoren Erwartungen sind - sofern hier die Bezeichnung "Erwartung" überhaupt noch gerechtfertigt ist - im Falle von Routineentscheidungen die Erfahrungen, die insbesondere bei wiederholten und gleichgerichtetem Verlauf zur Ausbildung von Denkschematismen, vorgefaßten Meinungen und damit zu mehr oder minder automatisierten Handlungsweisen führen.<sup>3)</sup> Die Bedeutung, welche viele Unternehmer ihrem "Erfahrungsschatz" beimessen, bietet eine Erklärung dafür, weshalb auch bei Entscheidungen von monetärem Gewicht habituelle Momente oftmals überwiegen. Mit der an früherer Stelle vorgenommenen Unterscheidung zwischen Einsichts- und Wiederholungserwartungen lassen sich die Merkmale echter und gewohnheitsmäßiger Entscheidungen deutlich voneinander abheben.

---

1) Vgl. MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 25

2) Vgl. HOLZSCHUHER, L. v.: a. a. O., S. 609

3) Vgl. LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 419

### c) Habituelles Verhalten (Routineentscheidungen)

Mehr als man im allgemeinen anzuerkennen bereit ist, spielen im Wirtschaftsleben Handlungen eine bedeutende Rolle, die durch ein- oder mehrmalige Wiederholung ursprünglich impuls- oder willensmäßig gesteuerter Entscheidungen den Charakter von Gewohnheitsentschlüssen erhalten. Es sind dies die sogenannten Routineentscheidungen, für die Katona den Begriff des habituellen Verhaltens gewählt hat. Gewohnheitshandlungen stellen im Gegensatz zu den echten Entscheidungen, den einfachen Willens- oder Wahlentscheidungen, "das übliche oder alltägliche Verhalten dar." "Man tut das, was man vorher in einer ähnlichen Situation auch schon getan hat."<sup>1)</sup> Ob es sich hierbei noch um Entscheidungen im eigentlichen Sinne des Wortes handelt, muss bezweifelt werden,<sup>2)</sup> es kommt jedoch in erster Linie "darauf an, zu erkennen, daß der psychologische Prozeß in diesem Fall ganz anders verläuft als bei einer echten Entscheidung."<sup>3)</sup>

Nach Holzschuher versteht die Psychologie unter Gewohnheit einen "undifferenzierten Sammelbegriff für eine Reihe grundverschiedener Auswirkungen, die ein wiederholtes Erlebnis bzw. eine wiederholte Tätigkeit auf das Subjekt zeitigt."<sup>4)</sup>

- 
- 1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 56
  - 2) Nach HEINEN kann hier von echten Entscheidungen kaum noch gesprochen werden. "Der Handlungsweise gehen keine besonderen Überlegungen voraus," sie erschöpft sich weitgehend in der Anwendung schematisierter Faustregeln. HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 59
  - 3) KATONA, G.: a. a. O., S. 56
  - 4) HOLZSCHUHER, L. v.: Praktische Psychologie, a. a. O., S. 723  
Diese Auswirkungen werden von HOLZSCHUHER wie folgt gegliedert:  
a) "eine zunehmende Leichtigkeit und bessere Fähigkeit, das Erlebnis aufzufassen und zu beantworten bzw. die Tätigkeit auszuüben;  
b) eine zunehmende Neigung, das Erlebnis bzw. die Tätigkeit zu wiederholen; c) des weiteren das wiederholt Erlebte oder Ausgeübte als Richtschnur künftigen Urteilens und Handelns zu nehmen und jede Abweichung davon mit Unlust oder Opposition zu beantworten, d) das wiederholte Erlebnis mit zunehmender Gleichgültigkeit hinzunehmen; e) es als selbstverständliche Norm künftigen Erwartungen und Ansprüchen zugrunde zu legen."

"Was wir Gewohnheit nennen, sind" - so schreibt Lersch - "Erfahrungshandlungen, wenn auch nicht umgekehrt eine Erfahrungshandlung immer als Gewohnheit anzusprechen ist, sondern nur dann, wenn sie auf regelmäßig wiederkehrende Situationen als immer wieder erfolgreiches Verhalten auftritt und den Gang unseres äußeren Lebens weithin bestimmt." <sup>1)</sup>

Im wesentlichen lassen sich zwei Wege unterscheiden, auf denen Gewohnheiten gebildet werden.

"Habituelles oder Routineverhalten kann einerseits auf Lernen durch Wiederholung beruhen oder andererseits aus einer unkritischen Anwendung von Prinzipien auf einen neuen Zusammenhang folgen, die in ihrem ursprünglichen Zusammenhang richtig verstanden wurden." <sup>2)</sup>

Nicht jede Entscheidung und jeder Handlungsverlauf muß notwendigerweise zu einer Verstärkung von Gewohnheiten führen. Eine solche Tendenz wird nur dann wirksam, wenn sich vorausgegangene Entscheidungen als zutreffend erwiesen haben. <sup>3)</sup> "Belohnung und Erfolg sind die notwendige Motivationsbedingung, um ein bestimmtes Verhalten zu prägen." <sup>4)</sup> Dagegen kommt es in der Regel zu einer Unterbrechung von Gewohnheiten, "wenn die gewohnte Reaktion nicht mehr belohnt wird (oder statt dessen sogar bestraft wird), oder weil die Situation sich geändert hat, so daß keine Gelegenheit mehr besteht, die gewohnte Reaktion zu wiederholen, manchmal auch auf Grund der Einsicht, daß das gewohnte Verhalten nicht mehr angemessen ist." <sup>5)</sup> Daraus ergibt sich:

"Jeder Routine-Entscheidung muß, um sie in der täglichen Arbeit überhaupt treffen zu können, eine echte Entscheidung bzw. ein Entschluß, in gewissen Fällen zukünftig in bestimmter Art und Weise routinemäßig zu entscheiden, vorausgegangen sein." <sup>6)</sup>

- 
- 1) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 419
  - 2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 56
  - 3) Vgl. GÄFGEN, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a. a. O., S. 31: "Eine Gewohnheit kann . . . entstanden sein aus früheren rationalen Entscheidungen, die sich bewährt haben und dann eingeübt wurden, bis sie fast zu Automatismen werden."
  - 4) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 56
  - 5) Ebenda, S. 56
  - 6) KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 16

Das gewohnheitsmäßige Verhalten unterscheidet sich demnach von den übrigen Entscheidungstypen dadurch, daß es von abgeleiteter Natur ist. "Die automatisierten Handlungen stehen", um Lersch zu zitieren, "phänomenologisch zwischen den Impulshandlungen und den einfachen Willenshandlungen, genetisch gesehen sind sie Derivate der letzteren."<sup>1)</sup> Habituelle Entschlußformen können daher als derivative Entscheidungen bezeichnet werden, womit sie gegenüber den vorher beschriebenen Verhaltensweisen als originären Entschlußtypen abgegrenzt sind.

Die mit gewohnheitsmäßigen Entscheidungen verknüpfte Automatisierung des Verhaltens tritt um so deutlicher in Erscheinung, je häufiger eine früher getroffene originäre Entscheidung Wiederholungen unterworfen wird. Nachdem aber auch in den echten Entscheidungen Impuls- und Gewohnheitshandlungen als Teilvorgänge enthalten sind<sup>2)</sup>, andererseits in den emotionalen und intuitiven Entschlußtypen willens- oder gewohnheitsmäßige Elemente verborgen sind, kann von habituellen Verhaltensweisen immer nur dann gesprochen werden, "wenn im Verhaltensgesamt der automatisierte Handlungsteil überwiegt."<sup>3)</sup> Aus dieser Formulierung ist zu folgern, daß es "reine" Verhaltenstypen mit völlig gleichgerichteten Entscheidungselementen in der Realität nicht gibt.

Die Gewohnheitshandlungen spielen im gesamten menschlichen Leben eine wichtige Rolle, weil mit ihrer Anwendung das Bewußtsein entlastet wird, seelische Energie eingespart werden kann und damit

---

1) LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, 7. Aufl., a. a. O., S. 435

2) Vgl. ebenda, S. 435: "Praktisch gesehen gibt es zwischen den Polen der Impulshandlung und der einfachen Willenshandlung alle möglichen Übergänge, d. h. die Fixierung des Zieles in der Vornahme, der erforderliche Willensruck, die Organisation des Vorgehens und der Hiatus der Bewußtheit können in verschiedenem Grade ausgeprägt sein. Vor allem ist darauf hinzuweisen, daß in den meisten Willenshandlungen antriebsunmittelbare und automatisierte Handlungen als Teilvorgänge enthalten sind."

3) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 138

auch physische Ermüdungserscheinungen verringert werden.<sup>1)</sup>  
Ohne die dem Gewohnheitsverhalten eigenen "Automatismen" wäre die Belastung des Aktors durch schwierige Entscheidungen viel zu groß."<sup>2)</sup>

Die Bedeutung habituellen Verhaltens als Mittel der Entlastung kommt in der Unternehmungsorganisation zum Ausdruck, wenn man das Organisationsphänomen in Anlehnung an Gutenberg als ein System fallweiser und genereller Regelungen interpretiert.<sup>3)</sup> Fallweise Regelungen fördern in besonderem Maße die Tendenz zur Vornahme echter Entscheidungen, während generelle Regelungen vorwiegend Routinehandlungen induzieren. In allen Fällen, in denen gleichartigen Entscheidungsbedingungen mit gleichen Verfahrenswegen begegnet werden kann und muß, erweisen sich generelle Regelungen als wichtige und nützliche Bestandteile des betrieblichen Lenkungsapparates. Das von Gutenberg beschriebene Substitutionsprinzip der Organisation kann abgewandelt auch auf das Verhalten bei Entscheidungen unterstellt werden. In seiner abgewandelten Form besagt es, daß die Tendenz zu habituellen Handlungen mit abnehmender Variabilität der Entscheidungssituationen zunimmt.<sup>4)</sup>

- 
- 1) Vgl. LERSCH, Ph.: Aufbau der Person, a. a. O., S. 435 "In der Automatisierung ursprünglich einfacher Willenshandlungen liegt zweifellos eine Ökonomie unseres seelischen Lebens. Unser Bewußtsein wird entlastet, wir sparen seelische Energie und machen sie verfügbar für die Erledigung neuer, ungewohnter Aufgaben und Notwendigkeiten des Lebens, die willensmäßig angegangen werden müssen."
  - 2) GÄFGEN, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a. a. O., S. 31
  - 3) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 169 ff.
  - 4) Ebenda, S. 174 "Überall da nun", so beschreibt GUTENBERG dieses Substitutionsprinzip, "wo betriebliche Vorgänge ein verhältnismäßig hohes Maß an Gleichartigkeit und Periodizität aufweisen, wird die Tendenz wirksam, fallweise Regelungen durch generelle Regelungen zu ersetzen." Vgl. in diesem Sinne auch HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 59

Die dem Routineverhalten anhaftende Tendenz, einmal erprobte und bewährte Entscheidungen als Richtmaß für künftiges Urteilen zu nehmen, führt in der betrieblichen Praxis vielfach dazu, daß die am Entscheidungsprozeß beteiligten Personen "verfahrenshörig" werden oder dem Phänomen der Betriebsblindheit erliegen, wodurch die Anpassungsfähigkeit an die sich ändernden technischen und wirtschaftlichen Bedingungen gemindert wird. Gewohnheiten

"zielen auf relativ gleichbleibende Entscheidungen, sie sind Widerstand gegen Veränderungen. Die Unlust, die mit ihrer Nichtdurchführung oder Wandlung verbunden ist, und ihr meist unbewußter Charakter bewirken, daß der Mensch oft auch dann noch an ihnen festhält, wenn sie völlig sinnlos geworden sind."<sup>1)</sup>

Die unternehmerischen Investitionsentscheidungen scheinen, wie Katona aus Beobachtungen in der industriellen Praxis folgert, in vielen Fällen auf nichts anderem als auf der Befolgung des Gewohnheitsprinzips zu beruhen, das sich besonders in nachgeahmten Investitionen nach dem Beispiel des in der Branche führenden Unternehmens<sup>2)</sup> sowie in der Anwendung "mehr oder weniger verfeinerter Faustregeln"<sup>3)</sup> bei der Errechnung des Zeitpunkts für Ersatzinvestitionen offenbart.

Routineentscheidungen über die Vornahme von Investitionen sind Kennzeichen dafür, daß die Auswirkungen früherer Investitionsentscheidungen als Norm für gegenwärtige Erwartungen zugrunde gelegt werden oder daß definitive Erwartungen gänzlich fehlen. Das wird deutlich, wenn man den Erwartungsprozeß mit Seidenfus als die geistige Vorwegnahme eines zukünftigen Ereignisses definiert, "mit dem das Individuum sich auseinanderzusetzen gewill ist. Damit sind also die Erwartungen der Ausdruck des prospektiven Wesens des Menschen, der sich von der Augenblickssituation distanzieren kann,

- 
- 1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 150
  - 2) Vgl. KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 299
  - 3) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 215

um sich mit zukünftigen Ereignissen zu befassen."1) Von einer solchen geistigen Vorwegnahme künftiger wirtschaftlicher Verhältnisse kann bei routinemäßig getroffenen Investitionsentscheidungen nicht die Rede sein. Sofern Gewohnheitshandlungen dennoch auf bestimmten Erwartungen beruhen, kann es sich hierbei nur um die bereits beschriebenen Wiederholungserwartungen handeln. Diese induzieren " - da der Entscheidungsträger die Situation bereits aus Erfahrung kennt oder zu kennen glaubt - gewohnheitsmäßiges Verhalten, wobei die dem 'decision-making-process' vorangehenden Erwartungen oft gar nicht mehr 'bewußt' werden."2)

Unterzieht man die einzelnen Erscheinungsformen habituell getroffener Investitionsentscheidungen einer näheren Betrachtung, so zeigt sich,

"daß Transaktionen, die bei dem Außenstehenden den Eindruck sorgfältig überlegter Entscheidungen auf der Grundlage definitiver Erwartungen erwecken," dennoch nichts anderes als reine Routinevorgänge sein können. Zumindest wird aber offenkundig, daß "gewisse Aspekte von Überlegungen, die bei echten Investitionsentscheidungen angestellt werden müssen," in der betrieblichen Praxis oftmals weitgehend schematisiert sind."3)

Dies zu zeigen, wird die Aufgabe der nachfolgenden Abschnitte sein, die sich mit den Erscheinungsformen der am häufigsten vertretenen Arten habituellen Investitionsverhaltens befassen.

#### ca) Abschreibungsorientierte Investitionsentscheidungen

Zu den Faustregeln, in denen sich die Neigung zu habituellem Verhalten niederschlägt, gehören nach den Feststellungen der empirischen Forschung an erster Stelle Entscheidungen über Ersatzinvestitionen, die nach Maßgabe des Abschreibungszeitraumes getroffen

---

1) SEIDENFUS, H. St.: Zur Theorie der Erwartungen, a. a. O., S. 126

2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 162

3) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 299

werden.

Das buchführungstechnische Verfahren, die Anschaffungskosten von Investitionsgütern über eine bestimmte Anzahl von Geschäftsperioden zu verteilen, führt, wie Katona aus seinen Beobachtungen in der Praxis folgert, nicht selten zur Einbürgerung der Vorstellung, daß Abschreibungszeitraum und Lebensdauer betrieblicher Anlagen identisch seien, so daß sich der Zeitpunkt für die Vor-  
nahme von Ersatzinvestitionen von selbst aus dem Ablauf der zugrunde gelegten Abschreibungsfrist ergäbe. "Bei einigen Herstellern gehört es zum habituellen Verhalten, eine Maschine zu ersetzen, nachdem die für sie veranschlagte Lebensdauer verstrichen ist."<sup>1)</sup>

Dabei müßte es den Investor grundsätzlich interessieren, "in welchem Umfang die im Betrieb vorhandenen, eventuell zu ersetzenden Anlagen technisch noch genutzt werden können. Mit der Einführung eines neuen, kostengünstigeren Verfahrens und der damit verbundenen Außerdienststellung der alten Anlagen verzichtet man zwangsläufig auf diese noch vorhandenen Nutzungsmöglichkeiten." Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist ein solcher Verzicht nur dann gerechtfertigt, wenn diesem ein entsprechender Vorteil gegenübersteht.<sup>2)</sup>

Derartige Überlegungen unterbleiben jedoch in der Praxis häufig, insbesondere dann, wenn es sich um Ersatzentscheidungen von geringerem Gewicht handelt, welche von untergeordneten Stellen getroffen werden. Für die unteren und mittleren Instanzen, die in einem bestimmten Rahmen über Ersatzinvestitionen zu entscheiden haben, erweist sich die Methode, nur nach generellen Richtlinien und bereits bekannten Praktiken vorzugehen, als das einfachste und risikoloseste Verfahren.

Seltener sind - zumindest in größeren Unternehmungen und bei delegierter Entscheidungsbefugnis - Entscheidungen, die zur Weiterverwendung vollständig abgeschriebener Anlagen und damit zum Aufschub

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 299

2) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 87

von Ersatzinvestitionen führen. Beschlüsse dieser Art erfordern Überlegungen im Sinne echter Entscheidungen, "genauso wie eine echte Entscheidung Voraussetzung ist für eine Änderung der Abschreibungssätze, um kürzere Ausnutzungsdauer und schnelleren Ersatz zu ermöglichen. Denn der Ersatz einer Maschine, die noch nicht voll abgeschrieben ist, scheint mit einer besonders schwierigen Entscheidung verbunden zu sein, die zwingende Gründe erfordert." <sup>1)</sup>

Katona fand seine diesbezüglichen Untersuchungen durch die Forschungsergebnisse Terborghs über die Verfahren bei der Vornahme von Ersatzinvestitionen bestätigt. Terborgh stieß anlässlich seiner Untersuchungen ebenfalls auf das in der Praxis weit verbreitete Vorurteil, daß die Entscheidung über den Ersatz von Betriebsmitteln von deren Buchwert abhängig gemacht werden müsse.

"Nicht selten herrscht eine ausgeprägte Abneigung vor, bei der Verfügung über Vermögensgegenstände, die noch mit einem beträchtlichen Wert zu Buche stehen, 'einen Verlust in Kauf zu nehmen', wodurch ihr Ersatz entsprechend erschwert wird." Hierfür sei, so konstatierte Terborgh, ein vages Empfinden maßgebend, "daß Bestandteile des Anlagevermögens während der für Abschreibungszwecke zugrundegelegten Lebensdauer in Betrieb bleiben sollten." <sup>2)</sup>

Es liegt auf der Hand, daß derartige Gewohnheitseinstellungen Modernisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen mitunter auch dort blockieren, wo diese im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit dringend erforderlich wären.

Abgerundet wird das Bild über abschreibungsorientierte Investitionsentscheidungen durch die Erhebungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, dessen Untersuchungen allerdings nicht speziell auf Ersatzinvestitionen gerichtet waren, sondern sich auf die gesamte Investitionstätigkeit westdeutscher Unternehmungen erstreckten. Das Institut gelangte

- 
- 1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 296; vgl. hierzu auch GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 87
  - 2) TERBORGH, G.: Dynamic Equipment Policy, New York 1949, S. 4 ff.

zu dem Ergebnis, daß in vielen Fällen, und zwar sowohl bei Kleinbetrieben als auch bei größeren Unternehmen "die im kommenden Jahr zur Verfügung stehende Abschreibungssumme" als wichtige Richtgröße für die Bestimmung des Investitionsetats dient.<sup>1)</sup> In der Regel ging es dabei um die Wiederverwendung der steuerlich anerkannten Abschreibungen, woraus jedoch, wie ausdrücklich dargelegt wird, nicht der Schluß gezogen werden dürfe, daß die Beschränkung auf die Re-Investition der Abschreibungen nur auf Ersatzbeschaffungen hinausliefe. Ergänzend wird hierzu berichtet, daß die Firmen überwiegend von den degressiven Abschreibungsmöglichkeiten Gebrauch machten, "doch gab es auch eine ganze Reihe von Firmen, die lieber linear abschrieben, um sich nicht vieler Möglichkeiten für die Zukunft zu begeben."<sup>2)</sup>

Die Bestimmung des Investitionsbudgets in der genannten Weise beinhaltet, wie sich aus dem Bericht folgern läßt, insofern habituelle Momente, als die Investitionsüberlegungen automatisch dort ihr Ende finden, wo ihre finanziellen Konsequenzen über den Abschreibungsrückfluß hinausgehen. Die strenge Verfolgung dieses Gewohnheitsprinzips bedeutet, daß durchzuführende Anpassungsinvestitionen oftmals nicht das Ausmaß erreichen, das eine vollständige Angleichung an eingetretene Datenveränderungen gewährleisten würde.

- 
- 1) OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 50; vgl. hierzu auch KINDERMANN, H.: Bestimmungsgründe für das Verhalten der Unternehmen aus der Textilindustrie, insbesondere der Baumwollindustrie, bei Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 153
  - 2) OURSIN, Th.: a. a. O., S. 52 Der Verfasser weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß die degressive Abschreibung grundsätzlich kein Geschenk des Fiskus sei, sondern eine Steuerstundung. "Wird in den ersten Jahren viel abgeschrieben, so führen die geringeren Abschreibungsmöglichkeiten späterer Jahre ceteris paribus zu höheren Gewinnen."

### cb) Liquiditätsorientierte Investitionsentscheidungen

Gewohnheitsprinzipien kommen in den Investitionsentscheidungen der Praxis weiterhin dadurch zum Ausdruck, daß Investitionsvorhaben vielfach nur dann realisiert werden, wenn über die entsprechenden Bestände an liquiden Mitteln verfügt werden kann. Andere Finanzierungsmöglichkeiten, etwa die Aufnahme von Fremdkapital, werden dabei oft aus einer gewohnheitsmäßigen Abneigung vor Krediten überhaupt nicht in Erwägung gezogen.

Katona fand im Rahmen seiner praktischen Beobachtungen gewisse Anzeichen dafür vor,

"daß viele Unternehmer die Gewohnheit haben, Ersatzinvestitionen erst vorzunehmen, nachdem für diesen Zweck Mittel angesammelt worden sind, entweder durch verflüssigte Abschreibungen oder in sonstiger Weise."<sup>1)</sup>

Desgleichen kamen Meyer und Kuh, auf deren empirische Untersuchungen bereits in anderem Zusammenhang verwiesen wurde, zu dem Ergebnis, daß neben anderen Bestimmungsfaktoren dem Liquiditätsstatus der Unternehmungen ein bedeutender Einfluß auf die Investitionsüberlegungen zugemessen werden müsse.<sup>2)</sup>

In vielen Fällen stellt die Verfügbarkeit liquider Mittel in der Meinung der Unternehmer den günstigsten Zeitpunkt für die Inangriffnahme von Investitionsprojekten dar. Das Ifo-Institut ermittelte in Unternehmensbefragungen, daß insbesondere bei Firmen kleiner und mittlerer Größe von der Liquiditätslage allgemein

"ein spürbarer Einfluß auf eine Beschleunigung oder auch Verlangsamung der Investitionstätigkeit ausgeht." Im übrigen wurde von den befragten Unternehmen zwar einhellig "zum Ausdruck gebracht, daß steigende Liquidität nur zur Ausführung

- 
- 1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 296 Die Frage der Kapitalaufbringung brauche, so bemerkt KATONA ergänzend, bei Ersatzinvestitionen überhaupt nicht aufzutauchen, wenn sie nach Maßgabe der Abschreibungen durchgeführt werde. Voraussetzung hierzu sei allerdings, daß Abschreibungsrücklagen in liquiden Mitteln gehalten werden und daß die neue Anlage keine höheren Anschaffungskosten verursacht als die alte - eine Annahme, die jedoch relativ wirklichkeitsfremd sei.
  - 2) MEYER, J. R. und KUH, E.: The Investment Decision, a. a. O., S. 4

bereits geplanter und beschlossener Projekte führe, doch war nicht zu übersehen, daß gerade kleine Firmen, die nur über eine lockere, u. U. unbefristete Dringlichkeitsliste verfügten, von der Liquiditätsentwicklung nicht unerheblich abhängig waren.<sup>1)</sup>

Nach Katona besteht zuweilen auch die Neigung, Ersatzbeschaffungen im Anlagevermögen auf die liquiden Eigenmittel zu beschränken. Abweichungen von dieser Gewohnheitsregel und die Aufnahme von Fremdmitteln zum Ersatz vorhandener und noch verwendungsfähiger Betriebs-einrichtungen würden dann nur noch aus zwingenden Gründen geschehen und damit echte Entscheidungen erfordern.<sup>2)</sup>

### cc) Amortisationsorientierte Investitionsentscheidungen

Relativ weit verbreitet ist in der betrieblichen Investitionspraxis ein Gewohnheitsprinzip, bei welchem die Investitionsentscheidungen nach der Frage ausgerichtet werden, "in welcher Zeit sich (ein) Investitionsvorhaben aus den eigenen Gewinnen bezahlt gemacht haben wird,<sup>3)</sup> wobei offensichtlich das Bestreben besteht, die Investitionsentscheidungen nach der Maßgabe einer möglichst kurzfristigen Amortisation zu fällen.<sup>4)</sup> Der für die Amortisation geforderte Zeitraum ist dabei in der Regel wesentlich kürzer als die tatsächliche Lebensdauer der Betriebsmittel<sup>5)</sup>; er "wird gar nicht errechnet und es gibt für ihn auch keine rationalen Rechtfertigungen."<sup>6)</sup>

Eine Erklärung für dieses in Näherungsverfahren und Faustregeln zum Ausdruck kommende Streben nach rascher Amortisation einzelner

---

1) OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 55

2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 297

3) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 218

4) Vgl. TERBORGH, G.: Dynamic Equipment Policy, a. a. O., S. 12 und S. 187

5) Die in den Abschreibungen berücksichtigte Lebensdauer von Anlagen kann hierbei keine Verwendung finden.

6) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 297

Investitionsprojekte kann im Grunde nur in der Tatsache gesucht werden, daß die unternehmerischen Investitionsentscheidungen angesichts einer sehr unsicheren Zukunft getroffen werden müssen,

"und da die Faktoren, welche die Vorteilhaftigkeit einer Investition bestimmen, nur ungenau, wenn überhaupt ermittelt werden können, kann der Unternehmer über das Ergebnis einer Investitionsentscheidung nur sehr ungenaue und unsichere Vorstellungen gewinnen." <sup>1)</sup>

Wenn in der Praxis gefordert wird, daß sich Investitionsprojekte in wenigen, unter Umständen in nur zwei bis vier Jahren <sup>2)</sup> bezahlt gemacht haben müssen, so kommt darin zum Ausdruck, daß definitive Erwartungen über die zukünftigen Produktions- und Absatzverhältnisse fehlen und auch keine Anstrengungen unternommen werden, um zu bestimmten Zukunftsvorstellungen zu gelangen. Lügen in jedem Zeitpunkt wenigstens einigermaßen präzise Vorstellungsbilder über die zukünftigen Umsätze und Gewinne vor,

"dann würde für so vorsichtige Verfahren und für abkürzende Faustregeln im allgemeinen gar keine Notwendigkeit bestehen. Wenn hingegen definitive Erwartungen fehlen, stützen sich die Unternehmer auf Konventionen, die nicht nur einfach, sondern auch weniger riskant sind (oder eine große Sicherheitsspanne belassen)." <sup>3)</sup>

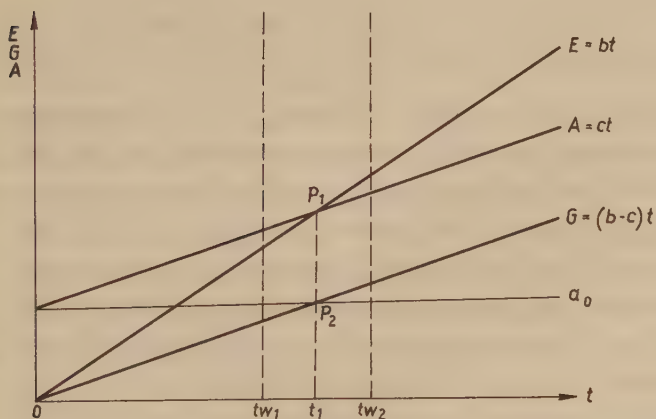
In der Literatur wird das Verfahren zur Bestimmung des Amortisationszeitraums als Methode zur Ermittlung der Liquidationsgrenze oder kurz: als Pay-off-Methode bezeichnet. Albach verweist gelegentlich seiner Beschreibung der in der Praxis angewandten Entscheidungsregeln auf die Erhebungen des Machinery and Allied Products Institute in Washington D. C., nach denen im Jahre 1956 42 % der befragten Unternehmen die Pay-off-Methode ihren Investitionsentscheidungen zugrunde legten, während nach Schindler in

- 
- 1) ALBACH, H.: Investitionspolitik in Theorie und Praxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1958, S. 767
  - 2) Nach den Untersuchungen des MAPI ergab sich, daß 50 % der den Erhebungen unterworfenen Firmen weniger als vier Jahre als Liquidationszeitraum fordern. Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftslichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 221
  - 3) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 298

der Bundesrepublik dieses Verfahren zwar etwas weniger verbreitet, im ganzen aber verhältnismäßig häufig anzutreffen ist.<sup>1)</sup>

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, läßt sich das Verfahren mit Hilfe der Gewinnschwellenanalyse übersichtlich darstellen.

Dem graphischen Schaubild<sup>2)</sup> ist der Fall unterstellt, ein Unternehmen plane die Durchführung eines Investitionsprojektes mit den Anfangsausgaben  $a_0$ , den laufenden Ausgaben  $ct$  und den laufenden Einnahmen  $bt$ . Dabei wird angenommen, daß über die Einnahmen- und Ausgabenströme zumindest für die unmittelbar auf den in Aussicht genommenen Investitionszeitpunkt folgenden Perioden zuverlässige Informationen vorliegen. Der Punkt  $P_1$ , in welchem sich die Gerade der Einnahmen ( $E = bt$ ) und die Gerade der Ausgaben ( $A = ct + a_0$ ) schneiden, bildet die sog. Gewinnschwelle, die den



- 
- 1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 218; vgl. hierzu MAPI: Equipment Replacement and Depreciation, A New Survey, Management Review, April 1957, S. 24 sowie SCHINDLER, H.: Investitionsrechnungen in Theorie und Praxis, a. a. O., S. 154
  - 2) Nach ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 219

Zeitpunkt kennzeichnet, von dem ab gerechnet die erwogene Investition Gewinne abwerfen wird. Das von  $P_1$  auf die Abszisse gefällte Lot stellt die Liquidationsgrenze dar, welche besagt, daß sich die Anschaffungskosten des Projektes im Zeitraum  $t_0 t_1$  amortisieren. Das gleiche Ergebnis wird erzielt, wenn die Periodengewinne durch die Gerade  $G = (b - c)t$  in die Darstellung einbezogen werden. Die Gewinnkurve schneidet die Parallele zur Abszisse  $a_0$  in  $P_2$ , wodurch sich ebenfalls  $t_1$  als Liquidationsgrenze ergibt.

Eine definitive Entscheidung wird jedoch erst dann ermöglicht, wenn die tatsächliche Liquidationsgrenze mit der gewünschten Liquidationsgrenze verglichen wird, deren Ermittlung angesichts der in der Praxis vorkommenden Vielfalt von mehr oder weniger willkürlichen Bestimmungsmethoden in diesem Zusammenhang nicht zu interessieren braucht. Die Entscheidung zugunsten der Durchführung der Investition wird, wie aus der Abbildung ersichtlich, in der Regel nur dann gefällt, wenn die geforderte Liquidationsgrenze rechts von  $t_1$  liegt bzw. mit  $t_1$  übereinstimmt.

Aus der Abbildung ist weiterhin zu ersehen, daß die Lebensdauer von Investitionsprojekten bei amortisationsorientierten Entscheidungen keine Berücksichtigung findet, nachdem nur der Schnittpunkt der Einnahmen- und der Ausgabenkurve als relevantes Entscheidungskriterium erachtet wird. Die Methode der Ermittlung des Amortisationszeitraumes enthält keine Aussage über die Entwicklung der Zahlungsströme zwischen der Gewinnschwelle und dem Ende der effektiven Nutzungsdauer und gibt somit

"lediglich ein Maß für die Geschwindigkeit an, mit der das investierte Kapital wieder in liquide Form umgewandelt werden kann, ist also ein Maß für die Elastizität der Investition. In der Methode der kurzen Liquidationsperiode kommt mithin das Streben der Unternehmen nach Sicherheit und Elastizität zum Ausdruck."<sup>1)</sup>

---

1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 220

Das Elastizitätsstreben bezieht sich jedoch nicht nur auf das einzelne Investitionsprojekt, es gilt in seiner strengen Form für die gesamte Investitionstätigkeit der Unternehmung, so daß sich Schlußfolgerungen für die einzelne Investition nur in ihrem Gesamtzusammenhang, d. h. aus ihrem Beitrag zur gesamtbetrieblichen Elastizität ziehen lassen.

"Dies würde bedeuten, daß der Vergleichsmaßstab der Elastizität, an dem ein einzelnes Vorhaben gemessen wird, je nach Wirtschaftsgut und Gesamtanlage des Unternehmens verschieden ist, denn die Aufrechterhaltung einer gewünschten Vermögensstruktur bedeutet ja gerade Investition in verschiedenen Wirtschaftsgütern und damit Gegenständen unterschiedlicher Elastizität. Herrschte ein einziger Elastizitäts- und Liquiditätsmaßstab, z. B. drei Jahre, dann könnte ein Unternehmen nie Investitionen in Werkshallen vornehmen, oder ein Bergwerksunternehmen könnte nie die Schächte abteufen und Stollen ausbauen, in denen es die Maschinen aufstellen könnte, welche sich in der gewünschten Liquidationsperiode amortisieren."1)

Damit liegt auch eine Erklärung für die Vielfalt der in der industriellen Praxis vorzufindenden Liquidationsperioden auf der Hand, die nach den Ermittlungen Hellers<sup>2)</sup> zwischen einem halben und zehn Jahren schwanken, wobei - wie das MAPI in seinen Untersuchungen feststellen konnte - die Liquidationsgrenze von der Mehrheit der befragten Firmen als variabel angesehen wird.<sup>3)</sup>

Überdies äußert sich die Pay-off-Methode in der Wirtschaftspraxis in zwei Varianten. Auf diese unterschiedlichen Formen weisen Schindler und Kindermann hin.<sup>4)</sup> Die erste Version, die bereits ausführlich geschildert wurde, kommt darin zum Ausdruck, daß sich

---

1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 220

2) Vgl. HELLER, W. A.: The Anatomy of Investment Decisions, Harv. Bus. Rev. 1951, No. 2., S. 101, aufgeführt bei ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 220

3) MAPI: Equipment Replacement and Depreciation Policies and Practices - A Survey, Washington 1956, S. 8

4) Vgl. SCHINDLER, H.: Investitionsrechnung in Theorie und Praxis, a. a. O., S. 154 sowie KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 80

viele Firmen gewohnheitsmäßig nur für die Vornahme derjenigen Investitionen entscheiden, welche Amortisation innerhalb angenommener Zeitspannen versprechen. "Bei der anderen Art der Pay-off-Rechnung setzt der Unternehmer keine Obergrenze der Periode fest, in welcher die neuen Maschinen sich ausgezahlt haben müssen, sondern bevorzugt vielmehr bei seinen Investitionen jeweils das Projekt mit der kürzesten Amortisationsdauer. Dies ist ohne Zweifel eine andere Fragestellung, wenn auch die Berechnung bei beiden Verfahren die gleiche ist."<sup>1)</sup> Kindermann erläutert den Unterschied zwischen beiden Verfahren am Beispiel alternativer Rationalisierungsinvestitionen.

"Die Anschaffung eines neuen Aufzuges kostet 30 000 DM. Sie ermöglicht die Einsparung von zwei Arbeitskräften. Kostet ein Arbeiter 5 000 DM pro Jahr, so amortisiert sich die Anlage in drei Jahren durch die eingesparten Kosten. Oder ein Dampfkessel kostet 500 000 DM. Seine Beschaffung führt zu einer Brennstoffeinsparung im Wert von 50 000 DM. Die Anlage amortisiert sich demnach in 10 Jahren.

Verfährt der Unternehmer nach der zuerst genannten Methode und investiert er nur dann, wenn sich eine Investition z. B. innerhalb von drei Jahren auszahlt, so sieht er von der Beschaffung eines Dampfkessels ab. Im anderen Falle hingegen nimmt er zuerst die rentablere der beiden Investitionsvorhaben wahr, hier also die Anschaffung des Aufzuges und erst dann die Investition mit der längeren Amortisationsperiode - d. h. den Kauf eines neuen Dampfkessels."<sup>2)</sup>

---

1) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 80

2) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 80 f. "Welche der beiden Arten der Methode in einem Unternehmen angewendet wird, hängt" - ergänzt KINDERMANN seinen Bericht - "von der Einstellung des betreffenden Unternehmers sowie von der Einschätzung der zukünftigen Marktlage ab. Besonders augenscheinlich wurde dies bei den Rohwebern, die Ende 1957 und im Jahre 1958 unter Absatzschwierigkeiten zu leiden hatten. Während in den guten Jahren 1956/57 die Investitionstätigkeit nicht an vorgegebenen Amortisationsperioden ausgerichtet wurde, fand mit dem Beginn der Krise eine völlige Umorientierung in den betreffenden Firmen statt; es wurden nunmehr nur noch jene Investitionen verwirklicht, die sich spätestens in zwei Jahren aus ihren Nettoerträgen verdienten. Mit der Ver- (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 203)

Das Verfahren der Ermittlung von Liquidationsgrenzen scheint, gleichviel, in welcher Version es in der Praxis zur Anwendung kommt, insofern besonders bemerkenswert zu sein, als es deutliche Hinweise auf die den Investitionsentscheidungen zugrunde liegenden Motive gibt. In ihm offenbart sich jenes Sicherheitsstreben, das als Charakteristikum vorzugsweise der von Managerunternehmen betriebenen Investitionspolitik erkannt wurde. Die Pay-off-Methode stellt eine Faustregel dar, die dem Unsicherheitsphänomen und "besonders dem Risiko des technischen Fortschritts und der technischen Überholung Rechnung tragen" soll.<sup>1)</sup> Mit ihrer Hilfe wünscht sich der Unternehmer, "einfach dem Risiko so schnell wie möglich zu entziehen."<sup>2)</sup>

"Die herrschende Ungewißheit über die Zukunft, verbunden mit der unwiderruflichen Natur der Investitionsentscheidung", steht in engem Zusammenhang "mit der gewünschten Kürze der Zeit, in der sich die neue Anlage bezahlt machen soll."<sup>3)</sup>

#### cd) Vorlageorientierte Investitionsentscheidungen

Das Prinzip der Nachahmung als Ausdrucksform habituellen Investitionsverhaltens findet sich vorzugsweise bei Entscheidungen, die über Erweiterungs- und Umstellungsvorhaben getroffen werden. An der Investitionstätigkeit der Konkurrenz ausgerichtete Investitionsbeschlüsse können unter dem Begriff "vorlageorientierter" Entscheidungen zusammengefaßt werden.

Wie in empirischen Untersuchungen festgestellt werden konnte, scheint die Realisierung nachgeahmter Investitionsentscheidungen

---

#### Fortsetzung der Fußnote 2) von Seite 202

besserung der Ertragslage Mitte 1959 gingen viele Unternehmen dazu über, die 1956/57 verwendete Methode wieder aufzunehmen. Es wurden in zunehmendem Maße auch solche Investitionen interessant, die längere Amortisationsperioden aufwiesen." (KINDERMANN.: a. a. O. S. 81)

- 1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 221
- 2) LOHMANN, M.: Kapitalbildung und Kapitalverwendung in der Unternehmung, a. a. O., S. 173
- 3) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 298

eng mit dem morphologischen Aufbau der Märkte verbunden zu sein. Soweit von den befragten Firmen ein Einfluß der Konkurrenzmaßnahmen auf die eigene Investitionspolitik eingeräumt wurde, handelte es sich vorwiegend um Marktstrukturen, die durch eine relativ kleine Zahl anbietender Unternehmen gekennzeichnet waren. "Nur bei überschaubaren Märkten", so faßt Oursin seine diesbezüglichen Beobachtungen zusammen, "ist die Investitionstätigkeit der Mitbewerber erkennbar und interessant. Man gewann im allgemeinen den Eindruck, daß ein verstärkter Anreiz zur Investition die Folge war."<sup>1)</sup>

"Wenn technische Entwicklungen die Aufstellung neuer Maschinen oder die Produktion eines neuen oder abgeänderten Artikels möglich machen, dann ist es nur die erste Firma, bei der echte Entscheidungen erforderlich zu sein scheinen, damit diese neue Technik auch tatsächlich zum Einsatz kommt."<sup>2)</sup> "Folgeinvestitionen" der übrigen Branchenmitglieder können dabei in Form spontaner Reaktionen erfolgen, zum Teil werden sie aber erst nach Ablauf längerer Zeitspannen vorgenommen.

Spontaneität scheint besonders für Investitionen charakteristisch zu sein, die durch Prestige- oder Machtmotive ausgelöst werden. Bei oligopolistischem Wettbewerb sehen die Unternehmen oftmals ihren Marktanteil in Gefahr, sie befürchten, von der Konkurrenz überflügelt zu werden, oder glauben, vor Abnehmern und Öffentlichkeit als rückschrittlich zu gelten, wenn sie nicht gleichfalls investieren, um in die Lage versetzt zu werden, die Erzeugnisse des vorangegangenen Unternehmens dem eigenen Produktionsprogramm einzugliedern. Zu ähnlichen Befürchtungen sehen sich viele Unternehmen auch dann veranlaßt, wenn bei äußerlich unverändertem Gesamtangebot die Anlagen-ausrüstung einzelner Konkurrenzfirmen den eigenen Betriebsmittelbestand hinsichtlich des Modernitätsgrades zu übertreffen droht. Eine Bestäti-

---

1) OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 57

2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 299

gung hierfür fand das EMNID-Institut für Produktionsgüter-Marktforschung anlässlich von Primärerhebungen, deren Ergebnisse Kreikebaum wie folgt kommentiert:

"Die Einführung ölbeheizter Dampfkessel in der Wäscherei-Branche stellte eine ausgesprochen prestigegesteuerte Investition dar. Der Besitz von Dampfkesseln galt bei den Wäschereibesitzern nämlich als Statusmerkmal, nachdem ein 'opinion-leader' in dieser Richtung vorangegangen war." Eine "soziale Ansteckung", die sich auf die betriebliche Investitionstätigkeit auswirke, so führt Kreikebaum weiter aus, sei "besonders dann zu spüren, wenn die Unternehmer unter sich informelle Gruppenbeziehungen unterhalten. Deren Bedeutung für 'folgsame' bzw. nachahmende und 'übertrumpfende' Entscheidungen zeigte sich insbesondere beim Investitionsverhalten der chemischen Reinigungsbetriebe, die sich im sog. Riviera-Club zusammengeschlossen hatten."1)

Ob diese Untersuchungsergebnisse als repräsentativ angesehen werden können, mag dahingestellt bleiben; immerhin zeigen sie, daß prestigebedingte Nachahmungseffekte für die Investitionspolitik einer Reihe von Unternehmungen symptomatisch sind.

Erfolgen die vorlageorientierten Investitionen mit einem gewissen zeitlichen Abstand, so dominiert, wenn man von Engpässen in der Kapitalbeschaffung absieht, in den nachgeahmten Investitionsentscheidungen das Vorsichtsprinzip als zusätzliche Gewohnheitsregel. In derartigen Fällen nehmen die Unternehmungen zunächst eine abwartende Haltung ein und versuchen, die Entwicklung der Absatzsituation beim Führer der Branche zu verfolgen. Erst wenn sich die autonomen Investitionsentscheidungen des Branchenführers zu bewähren scheinen, wird von den übrigen Mitbewerbern der Entschluß gefaßt, ihre Betriebsausrüstung der neuen Lage anzupassen. Der infolge dieser zeitlichen Verzögerung entstehende Vorsprung der Konkurrenz wird dabei für ein größeres Maß subjektiver Sicherheit bewußt in Kauf genommen. Das abwartende Verhalten ist zugleich Kennzeichen dafür, daß die nachahmenden Investoren über die Zukunftsentwicklung keine eindeutigen Erwartungen besitzen. Über diese spezifische Verhaltensweise äußerte sich auch Alchian, dessen Auf-

fassung zufolge bei vielen Unternehmern die Tendenz besteht, sich bei ihren Investitionsentscheidungen adaptiv dem Verhalten anderer Unternehmen anzugleichen, und zwar insbesondere dann, wenn deren Investitionstätigkeit zu Gewinnerfolgen zu führen scheint.<sup>1)</sup>

Unter dem Gesichtspunkt der Anpassungsdauer betrachtet, erweisen sich langfristig-verzögerte Formen der Anpassung vielfach auch als Folge ungenügender Information. Bidlingmaier vertritt die Meinung,

"daß Unternehmer, die geringe wirtschaftliche Kenntnisse und einen engen ökonomischen Horizont haben, sich an Datenänderungen nur zögernd anpassen. Der gewohnheitsmäßige Verfahrenstyp reagiert - im Vergleich zum willensmäßigen - mit erheblichen 'time-lags'. Demzufolge genügen die habituellen Reaktionsformen vielfach nicht den Zweckerfordernissen."<sup>2)</sup>

Für dieses Ungenügen spricht auch die Tatsache, daß ein derartig "zaghaft"-nachahmendes Investitionsverhalten oftmals zu dem Umstand führt, daß die durchgeführten Investitionsprojekte in ihrem Ausmaß nicht den tatsächlichen Erweiterungsmöglichkeiten entsprechen. Nicht selten findet sich der Fall, daß in solchen Situationen zu "klein" gebaut oder zu wenig Maschinen beschafft wurden. Gelangt man aufgrund später eingetretener Verhältnisse zu der Einsicht, daß das Investitionsvolumen unzureichend war, dann verursachen die nachträglich erforderlichen Expansionen Kosten, die bei richtiger Einschätzung der Lage vermeidbar gewesen wären. Die vielfach in sich "verschachtelten" Baulichkeiten entwicklungsfähiger Betriebe auf zu klein gewählten Grundstücken geben hierfür ein anschauliches Beispiel.<sup>3)</sup>

Beide Reaktionsformen, die spontane und die dilatorische, können habitueller Art sein, wenn es zur Gewohnheit wird, "die Schritte

---

1) Vgl. ALCHIAN, A.A.: Uncertainty, Evolution and Economic Theory, in: Journ. of Pol. Econ., 1950, S. 211

2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., S. 178

3) Es handelt sich hier um typische Folgeerscheinungen sukzessiver Entscheidungsprozesse, denen neuerdings besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Vgl. HEINEN, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, a.a.O., S. 513

des Führers der Branche zu beobachten und Kapitalkaufwendungen nur vorzunehmen, wenn es das führende Unternehmen tut.<sup>"1)</sup>

Autonome Investitionsentscheidungen, deren Wurzeln - wie erwähnt - durchaus mitunter intuitiv bedingt sein können, führen schließlich auch dazu, daß sie, besonders wenn sie von dem führenden oder beherrschenden Unternehmen des betreffenden Wirtschaftszweiges ausgehen, die übrigen Mitbewerber dazu zwingen,

"ihrerseits größere Geldbeträge für neue Ausrüstungen auszugeben, weil vielleicht ihre Kunden für die von ihnen hergestellten Erzeugnisse die gleiche Qualität fordern, wie sie das Erzeugnis des vorangegangenen Konkurrenten aufweist - zum Beispiel eine automatische Kupplung für Personenwagen."<sup>2)</sup>

In diesem Falle muß dann von erzwungenen Investitionsentscheidungen gesprochen werden.

Hiervon abgesehen, scheint eines der wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Betrachtung zu sein, daß auch vorlageorientierte Investitionsentscheidungen vorwiegend auf das Unsicherheitsphänomen zurückzuführen sind.

#### ce) Sonstige Erscheinungsformen habituellen Investitionsverhaltens

Die Erscheinungsformen des gewohnheitsmäßigen Investitionsverhaltens erschöpfen sich keineswegs in den zuvor beschriebenen Entschlußformen. Ihnen ist in Anbetracht ihrer relativ großen Häufigkeit lediglich besondere Bedeutung zuzuerkennen. Ein Überblick, der auf die Erfassung "durchschnittlicher" Verhaltensweisen abgestellt ist, muß zwangsläufig auf die häufigsten Verhaltenstendenzen beschränkt bleiben. Unerwähnt darf jedoch nicht die Tatsache bleiben, daß von der Auftrags- bzw. Ertragslage sowie von der Steuergesetzgebung bestimmte Gewohnheitsgrundsätze der Investoren auszugehen scheinen. Hierauf deuten die

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 299

2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 299

Untersuchungsergebnisse des Ifo-Instituts für Wirtschaftsfor-  
schung, auf die bereits an anderer Stelle hingewiesen wurde.

"Gab die Abschreibungssumme auch den ersten Richtpunkt für die Bestimmung des jährlichen Investitionsetats", führt Oursin aus, "so war diese Frage keineswegs bei allen Firmen damit bereits erledigt. Expandierende Unternehmen oder Firmen mit erheblichem Rationalisierungs- und Ersatzbedarf investierten regelmäßig mehr als die Abschreibungen. Die entscheidende Größe war dabei der gegenwärtige Auftragsbestand und der für das kommende Jahr erwartete Auftragseingang. Meistens bildete man sich verhältnismäßig rohe Ertragsvorstellungen und wies dabei einen Teil des erwarteten Gewinns dem Investitionsetat zu."<sup>1)</sup>

Der Umstand, daß hier von Erwartungsgrößen gesprochen wird, darf nicht zu dem Schluß verleiten, es handele sich in diesen Fällen jeweils um echte Investitionsentscheidungen im Sinne der vorangegangenen Interpretation. Echte Willens- und Wahlentscheidungen, bei denen sich der investierende Unternehmer weitgehend von der Vergangenheit löst und zu völlig neuen Zukunftsvorstellungen gelangt, dürften - wie bereits festgestellt - weitaus seltener sein, als man gemeinhin glaubt. Sie bleiben vorzugsweise auf den Bereich der autonomen Investitionen beschränkt.

Dagegen scheint ein großer Teil der jährlich zu treffenden Anpassungsentscheidungen im wesentlichen auf Wiederholungserwartungen zu beruhen, die ein Routineverhalten in der Investitionspolitik induzieren.

Insbesondere dann, wenn die Unternehmungen auf relativ gleichmäßige Umsatzentwicklungen zurückblicken können und diese jeweils auch richtig prognostiziert wurden, wird sich bei vielen Anpassungsinvestitionen die Tendenz zu einer mehr oder minder automatischen Übertragung von Vergangenheitswerten auf die Zukunft bemerkbar machen.

"Wenn eine Veränderung des Auftragseingangs ex post richtig antizipiert wurde, rechnet der Unternehmer künftiger mit einer Fortsetzung dieser Veränderung in der folgenden Periode, als wenn eine Veränderung

---

1) OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 52

überraschend eintrat.<sup>1)</sup> Die Neigung zu einer gewohnheitsmäßigen Orientierung der Investitionsentscheidungen an Absatzsituationen der Vergangenheit wird mit hoher Wahrscheinlichkeit im allgemeinen erst dann durchbrochen, wenn zwischen prognostizierter und tatsächlich eingetretener Datenentwicklung erhebliche Abweichungen entstehen und sich die auf Wiederholungserwartungen beruhenden Investitionsentscheidungen als unzulänglich oder gar als Fehldispositionen erweisen.<sup>2)</sup>

Abschließend sei auf die Bedeutung der Steuerpolitik hingewiesen, deren stimulierende oder restriktive Einflüsse auf das Investitionsverhalten noch nicht als geklärt gelten können. Bei den Befragungen des Ifo-Instituts stieß man immer wieder auf die Antwort, "daß technische, produktions- und absatzpolitische Überlegungen maßgeblich für die Investitionsentscheidungen seien, daß man jedoch nicht investiere, weil die Steuergesetze diese oder jene Handlungsweise begünstigen." Diese Wirkungen standen, wie ergänzend berichtet wird, vor allem bei kleineren und finanzschwachen Firmen im Vordergrund.<sup>3)</sup> Wenn in dem Untersuchungsbericht auch nicht zum Ausdruck kommt, in welcher Art und Weise fiskalische Bestimmungen das Verhalten vieler Unternehmungen im einzelnen beeinflussen, so scheint doch festzustehen, daß die Steuergesetzgebung zur Herausbildung bestimmter investitionspolitischer

---

1) HATZOLD, O. und HELMSCHROTT, H.: Analyse unternehmerischer Verhaltensweisen, a. a. O., S. 35

2) Vgl. hierzu LUNDBERG, E.: Studies in the Theory of Economic Expansion, New York 1955, S. 190 "The simplest assumption from this standpoint is that each producer estimates effective demand to be equal to receipts during the preceding period and decides his operations in conformity with his anticipation." Während LUNDBERG vermutet, daß der Unternehmer bei seinen Entscheidungen die absolute Höhe des Umsatzes der zurückliegenden Periode auf die kommende überträgt, nimmt HANSEN an, daß sich die unternehmerischen Überlegungen bezüglich der bevorstehenden Periode an der Änderungsrichtung und der Änderungsrate des Absatzes der vorangegangenen Periode orientieren. Vgl. HANSEN, A. H.: Business Cycles and National Income, New York 1951, S. 471

3) OURSIN, Th.: a. a. O., S. 54

Grundsätze führt, die ein Schablonendenken und damit Gewohnheits-handlungen verursachen.

## 2. Bestimmungsgründe der Verhaltensweisen

Die Verhaltensweisen im Prozeß der Mittelentscheidungen werden vorzugsweise durch die Mentalität des Entscheidungssubjekts bestimmt. Unter Mentalität soll in diesem Zusammenhang die Resultante aus einer Vielzahl von Einzelkomponenten - z. B. individuelle Erfahrungen, Charaktereigenheiten, leitbildhafte Vorstellungen u. ä. - verstanden werden, die ihrerseits wieder den Einflüssen der verschiedensten Bereiche unterliegen und von diesen geprägt werden. Soweit das Entscheidungsverhalten durch derartige psychologische und soziologische Einflußgrößen geformt wird, ist es außerökonomisch determiniert. Neben diesen außerwirtschaftlichen Bestimmungsgründen unterliegen die Verhaltensweisen im Entscheidungsprozeß bestimmten Determinanten, die sich aus dem Unternehmungsablauf selbst ergeben und mithin von wirtschaftlicher Natur sind.

In einem begrenzten betriebswirtschaftlichen Überblick stehen Auswahl und Betrachtung rein ökonomischer Bestimmungsgründe im Vordergrund. Hier interessieren vornehmlich diejenigen wirtschaftlichen Einflußgrößen, die sich aus den Entscheidungssituationen des Investitionsprozesses ergeben. Eine solche Schwerpunktbildung schließt nicht die Tatsache aus, daß wirtschaftliche und außerwirtschaftliche Determinanten des Investitionsverhaltens in der Realität eng miteinander verbunden sind und sich zum Teil gegenseitig beeinflussen.

Bei der Auswahl der ökonomischen Bedingungen, die mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit bestimmte Verhaltenstypen auslösen, schließen wir uns dem Vorgehen Bidlingmaiers an, der die vielfältigen, nach Inhalt und Struktur differenzierten Konstellationen auf solche Entscheidungstypen reduziert, welche verhältnismäßig

enge Affinitäten zu den einzelnen Verhaltensformen aufweisen. Dabei beschränken wir uns auf die Erfassung der Variablen, die für das Zustandekommen bestimmter Verhaltensweisen optimal sind. Investitionsentscheidungen werden somit als Komplexe von Teilentscheidungen gesehen, die den inneren Aufbau des Verhaltens selbständig beeinflussen.

"Optimal ist jeweils die Beziehung zwischen einem Entscheidungselement und einem bestimmten psychischen Vorgang beim Unternehmer, die von allen möglichen Relationen am ehesten geeignet ist, einen 'reinen' Verfahrenstyp zu induzieren. Die so konstruierten Entscheidungssituationen erhalten durch die Zusammensetzung aus optimalen Entscheidungskomponenten idealtypischen Charakter."<sup>1)</sup>

Trotz dieses Umstandes ist eine Verifizierung bzw. Falsifizierung der Ergebnisse möglich, da die Situationselemente und die Verhaltensweisen empirisch formuliert sind und sich ihre Beziehungen im Hinblick auf ihre Übereinstimmung mit der Wirklichkeit nachprüfen lassen.

Es liegt auf der Hand, daß bei einer Partialbetrachtung, die den Einfluß außerwirtschaftlicher Determinanten unberücksichtigt läßt, die Beziehungen zwischen Entscheidungssituation und Verhaltensweise lediglich ein wirtschaftliches Optimum enthalten, das von Bidlingmaier auch als "situatives" Verfahrensoptimum bezeichnet wird.<sup>2)</sup> Darüber hinaus muß dem Umstand Beachtung geschenkt werden, daß der jeweilige Verhaltenstyp nicht bereits dann als determiniert gelten kann, wenn lediglich zwischen einem Situationselement und dem Verhaltenstyp optimale Verbindungen bestehen. Die Zusammenhänge zwischen den übrigen Situationsbedingungen und den Typen der Mittelwahl können entgegengesetzte Wirkungen auslösen und zur Aufhebung des bestimmte Verhaltensweisen begünstigenden Entscheidungsteils führen. Der Bestimmtheitsgrad des Verhaltens nimmt in dem Maße zu, je größer die Zahl gleichgerichteter Beziehungen

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 151

2) Vgl. ebenda, S. 151

zwischen den Elementen der Entscheidungssituation und dem jeweiligen Verfahrenstyp ist.<sup>1)</sup>

#### a) Häufigkeit und Rhythmus der Investitionsentscheidungen

Im betrieblichen Investitionsgeschehen kommt es in verschiedenen Zeitabständen zu Entscheidungssituationen, die durch ihre Neuheit, Einmaligkeit oder relative Seltenheit aus dem Komplex der übrigen, häufiger auftretenden und zuweilen durch einen bestimmten Rhythmus gekennzeichneten Entscheidungskonstellationen herausragen.

Fragen der Standortwahl, der Betriebsgrößefestlegung, der Kapazitätserweiterung oder der Programmänderung zählen zu der ersten Kategorie<sup>2)</sup>, wogegen die Ersatzinvestitionen, Rationalisierungsvorhaben und Engpaßbeseitigungen zur Behebung produktionstechnischer Disharmonien im allgemeinen dem häufigeren Entscheidungstyp zugeordnet werden können. Die Gruppe der ständig wiederkehrenden und durch relative Gleichartigkeit charakterisierten Investitionsentscheidungen wird zudem mitunter durch eine in gewissem Grade vorhersehbare Rhythmik gekennzeichnet, die im Falle der Ersatzinvestitionen durch die Abschreibungs- bzw. Lebensdauer der Anlagen, bei Umstellungsinvestitionen durch Saisonschwankungen und zum Teil branchenbedingte Mode- und Geschmackswandlungen in Erscheinung tritt.

Entscheidungsfrequenz und Entscheidungsrhythmus stellen mithin besondere Kriterien dar, auf Grund derer sich die Investitionsentscheidungen ordnen lassen. Da die häufiger auftretenden Investitionsentscheidungen in der Regel keine Maßnahmen von außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutsamkeit sind, die einmaligen oder seltenen Entscheidungstypen dagegen Unternehmungsstruktur und Unternehmenspolitik zumeist

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 152

2) Vgl. LAUTERBACH, A.: Mensch-Motive-Geld, a. a. O., S. 68

grundlegend beeinflussen, könnte man, um dem Frequenzgesichtspunkt Rechnung zu tragen, im Anschluß an Sandig auch von situationsbedingten und konstitutiven Unternehmerentscheidungen sprechen.<sup>1)</sup>

Mit Sicherheit werden seltene Investitionsentscheidungen, welche neue Probleme zum Gegenstand haben und die nicht oder doch nur partiell auf Grund von Erfahrungswerten im Analogieverfahren getroffen werden können, die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung in weit stärkerem Maße auf sich lenken als die Vielzahl jener relativ gleichförmigen Entschlußprozesse des Investitionswesens, die zur Aufrechterhaltung der ständigen Produktionsbereitschaft erforderlich sind und gleichsam dem Alltag des Betriebsgeschehens angehören.

Bei den seltenen und grundlegenden Investitionsentscheidungen sieht sich der Unternehmer einer "cross-road-situation" gegenübergestellt,

"die ihn zur rationalen Durchdringung des Problemgefüges 'zwingt'. Er muß das Für und Wider seines Verhaltens mit allen daraus resultierenden betrieblichen und außerbetrieblichen Konsequenzen abwägen, um - unter Beachtung seines Ziels - zu einer optimalen Mitteldisposition zu gelangen. Die Entscheidungsproblematik wird besonders akzentuiert, wenn die selten vorkommenden Wahlsituationen ohne berechenbare oder abschätzbare Rhythmik auftreten. Derartig strukturierte Entscheidungsbedingungen induzieren - isoliert betrachtet - mit höchster Wahrscheinlichkeit unternehmerische Willens- bzw. Wahlhandlungen."<sup>2)</sup>

Wesentlich problemloser sind im Gegensatz dazu die Investitionstätigkeiten, die durch ihre relative Häufigkeit gekennzeichnet sind. Da sie meist nur von unbedeutenden Abwandlungen betroffen werden, ihrem Inhalt nach aus der Vergangenheit bekannt sind und sich besonders im Falle der Ersatzinvestitionen vielfach geradezu von selbst ergeben, beanspruchen sie das Interesse der Geschäftsführung wenig. Die mit ihnen verbundenen Entscheidungen werden deshalb oft in Form von

---

1) Vgl. SANDIG, C.: Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953, S. 95

2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 153

Faustregeln, Schemata oder nach mehr oder minder starren Arbeitsanweisungen getroffen, deren Ursprünge in zurückliegenden echten Investitionsentscheidungen liegen, in Entschlüssen nämlich, künftig in bestimmten Fällen nach generellen Richtlinien zu verfahren. Das Routineverhalten wird erst dann wieder durch echte Entscheidungen ersetzt, wenn die gesamte Investitionspolitik einschneidende Veränderungen erfährt. Beispielsweise wird von automatischen Ersatzinvestitionen Abstand genommen, wenn geplant ist, Produktion auf neue Fertigungsverfahren oder auf die Erzeugung veränderter Produkte umzustellen.

#### b) Die relative Höhe der Investitionsausgaben

Unter den situationsbedingten Bestimmungsgründen, welche das Investitionsverhalten beeinflussen, nimmt die finanzwirtschaftliche Komponente der Investitionsentscheidung eine bedeutende Rolle ein. Mit der Höhe der Investitionsausgaben sind betriebsindividuelle Sachverhalte und Entscheidungsfrequenz als Determinanten des Entscheidungsverlaufes eng verbunden. Erst aus dem Zusammenwirken dieser Entscheidungselemente ergeben sich Entscheidungskonstellationen, aus denen sich Rückschlüsse auf die ihnen entsprechenden Verhaltensweisen ziehen lassen.

Hoch und niedrig sind hinsichtlich der Investitionsausgaben relative Begriffe, relativ in Bezug auf den vorhandenen Bestand des Anlagevermögens und die zu Investitionszwecken verfügbaren Finanzmittel. So können Ausgaben zum Erwerb zusätzlicher Maschinen und Einrichtungen in Höhe von mehreren Hunderttausend DM kleinere und mittlere Unternehmen bis zur äußersten Grenze ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit beanspruchen, während die gleichen Ausgaben in Großunternehmungen als Finanzposten geringer Bedeutung betrachtet werden. Auf Grund dieser Relativität betrieblicher Investitionsausgaben ergibt sich, daß mittelbar auch die Betriebsgröße zu

den Bestimmungsfaktoren des Investitionsverhaltens zählt.<sup>1)</sup>

Neben dem vorhandenen Vermögensbestand ist weiterhin die Ertragslage ein Maßstab dafür, ob die Investitionen als hohe oder niedrige Ausgabenfaktoren eingeschätzt werden. Unterstellt man,

- 
- 1) Vgl. hierzu ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 156 "Wird der relative Anteil eines Investitionsvorhabens an dem gesamten Vermögensaufbau des Unternehmens wegen der steigenden Betriebsgröße geringer", so konstatiert ALBACH bezüglich des Betriebsgrößenproblems, "dann gehen hiervon zwei Wirkungen aus: Die absolute Zahl der Investitionsvorhaben vergrößert sich, und ebenso erhöht sich die Zahl der zur Verfügung stehenden freien Aktionsparameter. Die hohe Zahl der Handlungsmöglichkeiten bedeutet größere Elastizität der Unternehmenspolitik und somit größere Risikostreuung." ALBACH verweist in diesem Zusammenhang auf die Ergebnisse empirischer Untersuchungen, denen zufolge von der wachsenden Betriebsgröße eine Verbreiterung des Handlungsspielraums in der Investitionspolitik ausgeht. Empirische Forschungen in den USA ergaben, daß die Vergrößerung der Unternehmen eine Veränderung der Fähigkeit, experimentell neue Produkte einzuführen und die Unternehmen weiter zu vergrößern, herbeiführt (Vgl. MACK, R. P.: The Flow of Business Funds and Consumer Purchasing Power, New York 1941, S. 282). "Diese Erkenntnis", schreibt ALBACH, "wird von AXFORD bestätigt, der ein schnelleres Wachstum der Großunternehmen auf die Tatsache zurückführt, daß sie größere Möglichkeiten haben, sich an schwankende Beschäftigung über den Konjunkturzyklus anzupassen." (ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 156; vgl. auch AXFORD, H. M.: Financial Expansion, Diss., Wisconsin 1957)

Die Gefahr, daß Fehlentscheidungen über Investitionsprojekte den Fortbestand des Unternehmens in Frage stellen, wird also einmal durch die höhere finanzielle (vgl. hierzu die empirischen Untersuchungsergebnisse von KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 35) und produktionstechnische Elastizität vermindert, welche Großunternehmungen im Vergleich zu kleineren Einheiten kennzeichnet. Auf der anderen Seite besteht in größeren Unternehmen weit eher die Möglichkeit, Fehlinvestitionen von vornherein zu vermeiden, da sie in der Regel neben einem differenzierteren absatzpolitischen Instrumentarium auch über ungleich größere Informationsquellen gebieten - man denke nur an die unternehmungseigenen Marktforschungsabteilungen -, welche bei optimaler Nutzung eine Verminderung der den Investitionsentscheidungen anhaftenden Unsicherheit gewährleisten.

daß zwischen der monetären Bedeutung von Investitionsentscheidungen und den psychischen Entschlußprozessen bestimmte Beziehungen gegeben sind, so resultiert aus der Relativität der Ausgabenhöhe, "daß monetär gleiche Entscheidungsinhalte zu völlig entgegengesetzten Verfahrensweisen führen können."<sup>1)</sup>

Überschreiten die für Investitionszwecke bereitzustellenden Geldbeträge jedoch bestimmte Größenordnungen, so wird man zweifellos in jedem Falle von bedeutsamen Investitionsausgaben zu sprechen haben. Für die diesbezüglichen Grenzen lassen sich keine allgemein gültigen Aussagen machen, man wird aber annehmen können, daß Projekte, welche über die Millionengrenze hinausgehen, auch bei Großunternehmungen immer das besondere Interesse der Geschäftsleitung auf sich ziehen und von dieser genehmigt werden.<sup>2)</sup> In diesem Sinne ist die von Brandt vorgenommene Unterscheidung zwischen Groß- und Kleininvestitionen zu verstehen, die nicht mit der in der Praxis vorzufindenden Gepflogenheit identisch ist, Kleininvestitionen den nicht aktivierungspflichtigen Anlagegegenständen gleichzusetzen.<sup>3)</sup>

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 156

2) Vgl. hierzu GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 166 "Investitionsentscheidungen im Großunternehmen pflegen vielfach so organisiert zu werden, daß nur diejenigen Investitionen, die für die gesamte Unternehmenspolitik wichtig sind und nur aus dem Ganzen des Unternehmens heraus getroffen werden können, von der obersten Führungsspitze vorgenommen werden. Die Bedeutung von Investitionen in dieser Sicht wird häufig an dem Kapital gemessen, das durch eine Investitionsentscheidung gebunden wird. Der Unternehmungsspitze müssen dann zum Beispiel alle Investitionsobjekte vorgelegt werden, die mit Investitionsausgaben von z. B. mehr als 100 000 DM verbunden sind. Über die Investitionen mit Anschaffungskosten zwischen 20 000 und 100 000 DM sollen dagegen die Leiter der Zweigwerke entscheiden, während Investitionsmaßnahmen, die bis zu 20 000 DM Kapital verlangen, an die Abteilungen delegiert werden."

3) Vgl. BRANDT, H.: Investitionspolitik des Industriebetriebs, a. a. O., S. 131

Im vorliegenden Zusammenhang erhebt sich die Frage, ob zwischen der mit einer Investitionsentscheidung verbundenen Ausgabenhöhe und den Verfahrenstypen Affinitäten dahingehend bestehen,

"daß hohe einmalige oder laufende Ausgaben echte Entscheidungen und relativ geringe Ausgaben Routinehandlungen des Unternehmers begünstigen." <sup>1)</sup>

Eine realitätsnahe Beantwortung dieser Frage setzt voraus, daß neben der Höhe der Investitionsausgaben auch gewisse organisatorische Tatbestände sowie die Eigenheiten spezifischer Investitionsarten berücksichtigt werden.

Unter den verschiedenen Investitionsarten gibt es eine Reihe von Projekten, denen im allgemeinen nur untergeordnete finanzwirtschaftliche Bedeutung zugemessen wird. Hierzu werden in der Regel neben Ersatzinvestitionen Kleinanschaffungen des Verwaltungs- und Sozialbereiches sowie Investitionen in Hilfs- und Nebenbetrieben gerechnet, während unter Erweiterungsinvestitionen meist größere Vorhaben verstanden werden, die das betriebliche Leistungsvermögen steigern und häufig "durch den Zufluß neuen Kapitals aus Krediten, Gewinnen und Kapitalerhöhungen finanziert werden." <sup>2)</sup>

Im Ausnahmefall können jedoch Ersatzinvestitionen und Großreparaturen erheblichen Umfang annehmen, Erweiterungsinvestitionen dagegen bei einer kontinuierlichen, intervallweise vorgenommenen Vergrößerung der Anlagenausrüstung viel von der ihnen normalerweise zukommenden monetären Bedeutung verlieren.

Allgemein werden die Ersatzinvestitionen, wie Kosiol in der industriellen Investitionspraxis feststellen konnte, als Routineangelegenheit behandelt, während die Planung und Bearbeitung von Erweiterungsprojekten als seltenere und bedeutsamere Aufgabe angesehen wird. Kosiol konnte beobachten, "daß Ersatzinvestitionen von untergeordneten, ja sogar von ausführenden Stellen angeregt werden, während die Initiative

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S.

2) KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 104

für Neuinvestitionen normalerweise von höchsten Leitungsstellen aufgrund langfristiger Planungsüberlegungen ausgeht,<sup>1)</sup> die auf echte Willens- oder Wahlentscheidungen deuten.

"Eine EMNID-Untersuchung über den Kettenbedarf ergab", wie Kreikebaum übereinstimmend mit Kosiol berichtet, "daß bei Neuanschaffungen der technische Leiter, bei Ersatzbedarf dagegen der betreffende Werkmeister die Investitionsentscheidung traf." Interessanterweise wurde dabei festgestellt, "daß letzterer in viel stärkerem Maße als der Techniker emotionalen Einflüssen zugänglich war."<sup>2)</sup>

Obwohl die Unternehmensleitung nach der Auffassung Kosiols grundsätzlich die Entscheidung über die Reinvestition von Abschreibungsmitteln sich selbst vorbehalten sollte, um auf diese Weise eintretenden Marktverschiebungen bei den einzelnen Erzeugnissen durch berechnete Schwerpunktverlagerungen zwischen den Fertigungsreichen Rechnung tragen zu können, besteht in der Praxis die Tendenz, über Ersatzinvestitionen dezentral zu entscheiden.<sup>3)</sup> Zu dem gleichen Ergebnis kommt auch Gutenberg, der allerdings auch die Rationalisierungsinvestitionen prinzipiell zu den delegierbaren Projekten zählt.

"Diese von den einzelnen Abteilungen zu treffenden Investitionsentscheidungen", schreibt Gutenberg, "sind typische Entscheidungen der mittleren Führungsinstanzen. Im allgemeinen handelt es sich hierbei um Investitionsprojekte, die alte, nur noch wenig leistungsfähige Aggregate in den Fertigungsabteilungen ersetzen oder Rationalisierungen im Fertigungsprozeß ermöglichen sollen. Solche Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen müssen in jedem Jahr durchgeführt werden, und bei der Vielzahl der Projekte ist es im allgemeinen vertretbar, anzunehmen, daß die Abweichungen der tatsächlichen von den geplanten Ergebnissen der Investitionsentscheidungen sich gegenseitig kompensieren, so daß von der Delegation dieser Entscheidungen auf Abteilungsleiter keine ernststen Gefahren für den Bestand des Unternehmens als Ganzem ausgehen werden."<sup>4)</sup>

---

1) KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 104

2) KREIKEBAUM, H.: Das Prestigeelement im Investitionsverhalten, a. a. O., S. 90

3) Vgl. KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 104

4) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 166. Diese Delegationspraxis dürfe jedoch nicht, so ergänzt GUTENBERG seine Feststellungen, zu der Ansicht verleiten, daß die Abteilungs- oder Werk- (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 219)

Aus der Tatsache, daß Investitionen von relativ geringer finanzwirtschaftlicher Bedeutung an untergeordnete Entscheidungsstellen delegiert werden, könnte generell der Schluß gezogen werden, daß sich aus der Delegation selbst die Tendenz zu habituellen Verhaltensweisen ergibt. Das würde jedoch darauf hinauslaufen, allen Entscheidungsträgern, die nicht der Unternehmensleitung angehören, Möglichkeit und Befähigung dazu abzusprechen, andere als routinemäßige Verhaltensweisen zu realisieren. Mit anderen Worten könnte angenommen werden, daß untergeordnete Instanzen zur Vornahme echter Investitionsentscheidungen nicht imstande seien, da sie im wesentlichen nur Ausführungsentscheidungen zu treffen hätten.

Derartige Annahmen gehen jedoch an der Wirklichkeit vorbei. Auf der Ebene der unteren Entscheidungshierarchien werden ebenso wenig ausschließlich Routineentscheidungen getroffen, wie die Unternehmensleitung selbst ausschließlich echte Entscheidungen trifft.

Trotzdem kann ein gewisses Vorherrschen habitueller Entscheidungen im Bereich der untergeordneten Entscheidungssubjekte nicht bestritten werden. Die Tendenz zu gewohnheitsmäßigem Verhalten ergibt sich jedoch nicht unmittelbar aus dem organisatorischen Tatbestand der Entscheidungsdelegation, sondern aus dem Umstand, daß sich starres Festhalten an einmal gegebene Arbeitsanweisungen - selbst wenn diese einen größeren Handlungsspielraum vorsehen - und Anlehnung an bewährte Entscheidungsregeln als die einfachste Methode erweist, der Möglichkeit von Fehldispositionen auszuweichen. Gerade

---

Fortsetzung der Fußnote 4) von Seite 218

leiter unbegrenzt Ersatz- oder Rationalisierungsinvestitionen durchführen können. "Vielmehr muß sich der Kapitalbedarf für die Investitionen jeder Abteilung im Rahmen der gesamten dem Unternehmen für die Durchführung von Investitionen stehenden Mittel halten. Gut geleitete Unternehmen pflegen daher Gesamtinvestitionsbudgets aufzustellen, die eine Vorschau auf die dem Unternehmen für die Finanzierung von Investitionen zur Verfügung stehenden Mittel darstellen. Aus diesem Gesamtbudget werden den einzelnen Abteilungen bestimmte Kapitalbeträge zugewiesen, innerhalb deren sie ihr Investitionsvolumen halten müssen."

bei Investitionsentscheidungen stellt Routineverhalten im Hinblick auf die finanziellen Rückwirkungen aus der Sicht des untergeordneten Entscheidungsträgers das sicherste Verfahren dar, um Risiken zu vermeiden, die die Gefahr einer innerbetrieblichen Ansehensminderung oder gar des Stellungsverlustes in sich bergen. Unter diesem Gesichtspunkt scheint eine gewisse Gesetzmäßigkeit darin zu liegen, daß die Neigung zu habituellem Verhalten um so stärker wird, je weiter einzelne Investitionsentscheidungen "nach unten" delegiert werden. Nur aus diesem Zusammenhang heraus wird verständlich, warum in der Wirtschaftspraxis bei Ersatzbeschaffungen häufig die Entscheidung zugunsten bereits bekannter Maschinenfabrikate getroffen wird, auch wenn andere Hersteller von Investitionsgütern verbesserte Erzeugnisse zu günstigeren Bedingungen anzubieten vermögen.

Die Tatsache aber, daß Investitionsentscheidungen überhaupt an untergeordnete Entscheidungsebenen delegiert werden, ergibt sich daraus, daß Investitionsausgaben innerhalb bestimmter Größenordnungen der obersten Leitung im Vergleich zu den Gesamtausgaben der Unternehmung so unbedeutend erscheinen, daß sie ihr Interesse nicht unmittelbar beanspruchen. Die Entscheidungsdelegation bedeutet aus dieser Sicht, daß die betreffenden Investitionen von der Unternehmensleitung als Routineangelegenheit betrachtet werden. Bei den Ersatzinvestitionen ist das immer dann der Fall, wenn diese in Form eines fast kontinuierlichen, aber jeweils relativ geringfügigen Investitionsflusses verlaufen und durch ihre verhältnismäßig hohe Frequenz gleichförmige Entscheidungen begünstigen.

Die Tendenz zur Dezentralisierung von Investitionsentscheidungen wird dementsprechend in aller Regel durchbrochen, wenn einzelne Investitionsvorhaben einen Umfang annehmen, der von der üblichen Bedeutung der jeweiligen Investitionsart abweicht. Kleinere Erweiterungsinvestitionen gehen somit

"im Gesamtplan unter und werden global entschieden. Andererseits werden umfangreiche Ersatzbeschaffungen häufig in der gleichen Weise von zentralen Stellen bearbeitet wie größere Erweiterungsvorhaben. In einer Anzahl von Gesprächen mit erfahrenen Praktikern," berichtet Kosiol, "entstand deshalb der Eindruck, daß weniger der Unterschied zwischen Ersatz- und Neuinvestitionen verschiedene organisatorische Planungs- und Entscheidungsprozesse auslöst als vielmehr die Größenordnung der Investitionsvorhaben."<sup>1)</sup>

Kosiol fand diesen Eindruck bei der Untersuchung der organisatorischen Mittel für die Gestaltung der Informations- und Beratungswege, aus denen sich ebenfalls Schlüsse auf das Investitionsverhalten ableiten lassen, weitgehend bestätigt.

"Man neigt im allgemeinen bei Ersatzbeschaffungen zum Formulardurchlauf, während bei Neuinvestitionen und auch bei größeren Reinvestitionen die Bildung von Kommissionen, der verstärkte Gesprächskontakt, die Einschaltung von Planungsstellen und zusätzliche Verwendung des Schriftverkehrs vorgezogen werden."<sup>2)</sup>

Entscheidungen über Investitionsvorhaben von geringem finanziellem Gewicht können, wie den Ausführungen Albachs zu entnehmen ist, auch deshalb zu den Routineentscheidungen gerechnet werden, weil ihre Einnahmen- und Ausgabenwerte mit verhältnismäßig großer Sicherheit bestimmbar sind. "Sie besitzen keinen strategischen Wert."<sup>3)</sup> Der mit ihnen verknüpfte Entscheidungsprozeß hat nur selten Problemcharakter. Für die relative Höhe der Investitionsausgaben als Bestimmungsfaktor des Investitionsverhaltens gilt mithin der Grundsatz:

"Je geringer im Rahmen der Gesamtausgaben der Unternehmung der mit einer Entscheidung verbundene Ausgabenbetrag ist, um so seltener treten beim Unternehmer widerstreitende Interessen auf, die ihn zu Willens- oder Wahlentscheidungen veranlassen könnten."<sup>4)</sup>

Schließlich bleibt noch darauf hinzuweisen, daß neben der relativ niedrigen Höhe der Investitionsausgaben auch bestehende oder erwartete gute

---

1) KOSIOL, E.: Organisation des Entscheidungsprozesses, a. a. O., S. 104

2) Ebenda, S. 105

3) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 129

4) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 156

finanzielle Verhältnisse, insbesondere eine gute Liquiditätslage, das Zustandekommen von Gewohnheitshandlungen begünstigt.<sup>1)</sup> Ist jedoch das finanzielle Gleichgewicht gestört, so daß einschneidende Sparmaßnahmen notwendig werden, dann werden auch Kleinanschaffungen insofern den Gegenstand echter Investitionsentscheidungen bilden, als jede auch noch so geringfügig erscheinende Ausgabe erst nach sorgfältigster Überlegung hinsichtlich Zweck und Notwendigkeit genehmigt wird. Nicht selten befaßt sich die Unternehmensleitung in derartigen Situationen mit allen investitionspolitischen Detailproblemen, deren Bearbeitung sie bei normaler Geschäftslage an untergeordnete Instanzen delegieren würde.

#### c) Der Interdependenzgrad betrieblicher Investitionsvorhaben

Da investitionspolitische Maßnahmen an irgendeiner Stelle des Unternehmungsgefüges "zu Konsequenzen in anderen, organisatorisch fernab liegenden Abteilungen des Unternehmens führ(en)"<sup>2)</sup>, ist das betriebliche Investitionsgeschehen grundsätzlich als ein interdependenter Zusammenhang anzusehen, dessen Ausstrahlungsintensität auf die einzelnen Betriebs- und Unternehmungsbereiche entsprechend der Eigenart der Investitionsvorhaben und der Höhe der mit ihnen verbundenen Ausgaben variiert.<sup>3)</sup>

In bestimmten Fällen ist die von Investitionsprojekten ausgehende Interdependenzwirkung so stark, daß nahezu alle Betriebsbereiche nachhaltige

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 156

2) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 66

3) Zu den verschiedenen Auswirkungen, die von Investitionsentscheidungen auf die Bereiche der Produktion, des Absatzes und der Finanzwirtschaft ausgehen, vgl. ALBACH, H.: Investition und Liquidität, a. a. O., 1962, S. 67 ff. Anschaulich legt der Verfasser dar, "daß die Investitionsentscheidungen im Unternehmen vielfältige Auswirkungen auf die anderen betrieblichen Teilbereiche haben. Zwischen den einzelnen Abteilungen des Unternehmens und den ihnen überwiesenen Aufgaben bestehen Interdependenzen. Jedes Unternehmen ist ein Ganzes, dessen Teile miteinander verzahnt sind."

strukturelle Wandlungen erfahren. Die Entscheidung über eine Betriebserweiterung, welche unter Beibehaltung des bestehenden Produktionsprogramms "zu mutativen Veränderungen der technisch-organisatorischen Grundlagen der Leistungserstellung, insbesondere zum Übergang auf neue fertigungstechnische Verfahren führt"<sup>1)</sup>, ist im Regelfalle gleichbedeutend mit einer Entscheidung über eine Änderung des gesamten Betriebscharakters. Derartige betriebliche Wesensveränderungen werden gleichermaßen bewirkt, wenn sich ein Unternehmen dazu entschließt, Umstellungsinvestitionen vorzunehmen mit dem Ziel, die bisherige Produktion auslaufen zu lassen und neue Erzeugnisse in das Fertigungsprogramm einzuplanen, wie es z. B. bei einem Herstellungsbetrieb für Ackerschlepper der Fall ist, der zum Bau von Lastkraftwagen übergeht.

Besitzt dagegen "eine Betriebserweiterung im wesentlichen lediglich 'multiplen' Charakter (was in der Regel voraussetzt, daß es sich um einen Betrieb mit verhältnismäßig vielen kleinen Betriebsmitteleinheiten handelt)"<sup>2)</sup> und wird die Erweiterung in Form induzierter Investitionen in kleineren Abschnitten zur stetigen Anpassung an die Absatzlage vorgenommen, so wird die mit dem Erweiterungsvorhaben verbundene Interdependenzwirkung im Vergleich zu der erstgenannten Gruppe von Fällen geringer sein.

Die abschnittsweise Beschaffung zusätzlicher Fertigungsmaschinen und Anlagenteile im Sinne einer kontinuierlichen Kapazitätskorrektur verursacht unter Umständen im Investitionszeitpunkt so geringfügige Auswirkungen auf die übrigen Funktionsbereiche, daß sie in den nicht direkt betroffenen Betriebsteilen erst dann bewußt wahrgenommen werden, wenn die Betriebsgrößenvariation im Zeitablauf einen größeren Umfang erreicht hat.

Die Abschwächung des interdependenten Zusammenhanges setzt sich um so stärker fort, je weiter sich die Investitionen von den Sektoren der

---

1) GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 308

2) Ebenda, S. 308

Leistungserstellung auf die mittelbar produktiven Nebenbereiche verlagern und je loser ihre Verbindung mit den eigentlichen Produktionszielen der Unternehmung wird. So kann sich z. B. der Kauf zusätzlicher Bohr- oder Schleifmaschinen für die Betriebs Schlosserei oder Betriebstischlerei eines Textilunternehmens deutlich durch die Beschleunigung des innerbetrieblichen Reparaturdienstes auf eine Reihe von Abteilungen auswirken, ohne jedoch die übrigen Unternehmensbereiche merklich zu beeinflussen. Vollends sichtbar wird diese Tendenz bei der Erweiterung des betrieblichen Fuhrparks durch Personenwagen, deren Anschaffung aus Repräsentationsgründen angeordnet wird.

Die Beispiele für die Unterschiedlichkeit der Intensität interdependenter Investitionseffekte ließen sich beliebig vermehren; sie zeigen, daß trotz der grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Interdependenz viele Investitionsentscheidungen primär nur einen Funktionsbereich betreffen, "während sie für die übrigen Betriebsphasen nur Randbedeutung erlangen."<sup>1)</sup>

Unter dem Gesichtspunkt der partiellen oder totalen Bereichsbezogenheit kann deshalb zwischen "ein-" und "mehrphasigen"<sup>2)</sup> Investitionsentscheidungen differenziert werden, wobei einphasige Investitionsentscheidungen immer dann gegeben sind, wenn die Auswirkungen einer Investition nur am Ort ihrer Vornahme spürbar werden oder auf andere Betriebsbereiche nur so unmerklich ausstrahlen, daß sie in der theoretischen Analyse ganz vernachlässigt werden können.

Allen Investitionsentscheidungen, die im wesentlichen nur einen Funktionsbereich berühren, liegen meist relativ unkomplizierte Sachverhalte zugrunde, die sich mit bewährten Methoden und nach eingefahrenen Regelungen bearbeiten lassen und zum Teil an untergeordnete Stelle delegiert werden können. Sie induzieren daher mit größter Wahrscheinlichkeit routinemäßige Bearbeitungsmethoden.

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 157

2) Vgl. ebenda, S. 157

Im Gegensatz dazu sind die mehrphasigen Investitionsentscheidungen optimal für das Zustandekommen echter Willens- oder Wahlentscheidungen.<sup>1)</sup> Investitionsentscheidungen, die durch starke Interdependenzwirkungen gekennzeichnet sind, lösen in der Regel spezifische Koordinationsprobleme innerhalb der großen betrieblichen Funktionsbereiche aus, die, wie Gutenberg vermerkt, im allgemeinen nur von der Unternehmensleitung als der Instanz mit der größten Übersicht und Vollmacht gelöst werden können. Das ergibt sich schon im Hinblick darauf, daß derartige investitionspolitische Maßnahmen geeignet sind, Ziel- und Interessenkonflikte zwischen den von derartigen Investitionsentscheidungen betroffenen Bereichsleitern hervorzurufen.

"Indem sie koordiniert, stabilisiert die Unternehmensleitung die Ordnung, nach der der Betriebsprozeß in allen seinen Teilbereichen ablaufen soll. Gelingt die Koordinierung nicht, löst sich der Zusammenhang zwischen den Betriebsteilen, dann ist der Bestand des Unternehmens gefährdet. Dieser ständigen Bedrohung wegen kann die Unternehmensleitung ihre Zuständigkeit für Koordinationsentscheidungen, bei denen es um das Ganze des Unternehmens geht, nicht auf Personen übertragen, die für die Führung des Unternehmens nicht zuständig und nicht verantwortlich sind. Alle Entscheidungen, die sich auf die Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche richten, sind deshalb echte Führungsentscheidungen."<sup>2)</sup>

- 
- 1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 155 und S. 157
  - 2) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 68 In diesem Zusammenhang (vgl. S. 70) nimmt GUTENBERG auch zu dem Verhältnis zwischen den Zielsetzungen und den Koordinationsaufgaben der Unternehmung Stellung. Um zu zeigen, daß die unternehmungs politischen Ziele die Koordinierung der betrieblichen Teilbereiche bestimmen, verweist er auf die in der Praxis vielfach übliche Bildung von Dringlichkeitsgraden für Investitionen. Das Fehlen allgemein gültiger Dringlichkeitsstufen ist nach seiner Auffassung auf die Tatsache zurückzuführen, "daß die Geschäftspolitik die Investitionsentscheidungen beherrscht. Ändert sie sich, dann ändern sich auch die Dringlichkeitsstufen der Investitionsvorhaben." Allerdings sei diese These insofern einzuschränken, als es gewisse Investitionsprojekte gibt, die in jedem Unternehmen als vorrangig behandelt werden müßten. Es handele sich dabei um unabwendbare (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 226)

Finanzwirtschaftlich gesehen, kann sich die Interdependenz betrieblicher Investitionsvorhaben sowohl auf die Einnahmen- als auch auf die Ausgabenströme der Unternehmung auswirken. Der gesamtbetriebliche Produktionsprozeß kann als ein Kombinationsprozeß betrachtet werden, bei welchem eine genaue Abstimmung der einzelnen Produktionsfaktoren wegen ihrer mangelnden Teilbarkeit durchweg nie völlig gelingt. Unter diesem Aspekt ist die Betriebsstruktur durch immerwährende Disharmonien gekennzeichnet,

---

Fortsetzung der Fußnote 2) von Seite 225

Investitionen hygienischer und sozialer Art, welche besonders im Bergbau, in der chemischen und in der eisenerzeugenden Industrie den höchsten Rang besitzen. Der nächstfolgenden Dringlichkeitsstufe seien in der Regel Investitionen zugeordnet, die der Aufrechterhaltung der technischen Leistungsfähigkeit der Anlagen-ausrüstung dienen. Ihr relativ hoher Dringlichkeitsgrad sei auf die Tatsache zurückzuführen, daß es den Unternehmen vor allem daran gelegen ist, in Hinsicht auf Qualität und Preis konkurrenzfähig zu bleiben, ein Ziel das in Frage gestellt würde, wenn die Anlagen nicht rechtzeitig erneuert werden. Daneben würden die Investitionen zur Beseitigung von Engpaßsektoren allgemein als vordringlich behandelt, da sie den reibungslosen Ablauf des Produktionsprozesses gefährden. "Hier liegt nun investitionspolitisch eine Zäsur. Denn es ist allein von der Geschäftspolitik der Unternehmensleitung abhängig, welche Dringlichkeitsstufen Rationalisierungsvorhaben, Kapazitätserweiterungspläne oder Investitionen besitzen, die der Verbesserung der Erzeugniseigenschaften bzw. des Erzeugungsprogramms, dem Ausbau der Vertriebsorganisation oder der Sicherung der Rohstoffbasis zu dienen bestimmt sind. Werden nun entsprechend den geschäftspolitischen Planungen die Investitionsentscheidungen getroffen, dann bedeutet ein solcher Entschluß zugleich, daß alle betrieblichen Teilbereiche auf diesen Entschluß abgestimmt werden müssen. Damit dringt das geschäftspolitisch Gewollte in die Koordinierungsmaßnahmen der Unternehmensleitung ein, formt und reguliert die innerbetriebliche Planung, um Voraussetzungen dafür zu schaffen, das das für die nächste Zukunft Erwartete und Geplante Wirklichkeit werde. Nur so läßt sich erreichen, daß der Wachstumsprozeß des Unternehmens gleichgewichtig, das heißt hier: abgestimmt durch das Ganze des Unternehmens hindurch verläuft." Vgl. hierzu auch WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 504 ff, insbes. S. 507

wobei die Ausbringungshöhe durch Engpässe in der Produktion, aber auch durch Minimumsektoren in den Bereichen von Beschaffung und Absatz bestimmt wird.

"Gelingt es, durch Einführung eines neuen Aggregates oder Ersatzes eines alten durch ein neues die Produktionsfaktoren harmonischer aufeinander abzustimmen, dann verändern sich damit die Einnahmenströme. Eine exakte Analyse dieser Veränderungen kann z. B. mit Hilfe der linearen Programmierung durchgeführt werden. Durch dieses Verfahren vermag der exakte Nachweis erbracht zu werden, daß durch eine bessere Abstimmung der einzelnen Aggregate aufeinander die Einnahmenströme berührt werden."<sup>1)</sup>

Auch die Ausgaben, welche in einem durch die jeweilige Art des Produktionsprozesses determinierten Verhältnis zueinander stehen, können durch die Durchführung bestimmter Investitionsvorhaben beträchtliche Veränderungen erfahren. Besonders spürbar wird die Veränderung der Ausgabenströme in den Fällen, in denen Ersatzinvestitionen mit Rationalisierungs- und Modernisierungseffekten gekoppelt sind. Die mit derartigen Investitionsprojekten generell bezweckte Einsparung von Lohnkosten hat in der Regel eine niedrigere Kassenhaltung und damit eine Verminderung der Zinsentgänge zur Folge, und vielfach können auch gleichzeitig die Verbrauchsfunktionen an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen günstiger gestaltet werden.<sup>2)</sup>

Die bedeutendsten Auswirkungen einzelner Vorhaben auf die Gesamtinvestition ergeben sich jedoch nicht aus den technischen, sondern vielmehr aus den wirtschaftlichen Eigenschaften projektierte Anlagen.

"Besonders zu beachten sind hierbei die Veränderungen im Umlaufvermögen. So kann die Anschaffung einer Anlage nicht nur höheren Maschinenbelag zur Folge haben, sondern außerdem eine Erhöhung der kritischen Lagermenge verursachen, also der Menge, bei der eine neue Materialbestellung erforderlich

- 
- 1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 52
  - 2) Vgl. derselbe, a. a. O., S. 52 Als Beispiel führt ALBACH den Ersatz einer halbautomatischen Anlage durch eine vollautomatische Transferstraße an, welche niedrigere Kassenbestände erfordert, "da weniger notwendige Kosten für die Entlohnung von Arbeitskräften entstehen."

wird.<sup>1)</sup> Auf der anderen Seite aber kann dadurch auch ein kontinuierlicherer Materialfluß durch den Betrieb und damit der Abbau von Zwischenlagern und dem darin investierten Kapital erreicht werden."<sup>1)</sup>

Die wirtschaftlichen Rückwirkungen, welche von bestimmten Investitionsvorhaben auf den gesamten Vermögensaufbau der Unternehmung ausgehen, können mithin beträchtlich sein. In Einzelfällen kann die Interdependenzwirkung ein solches Ausmaß annehmen, daß sich die Bilanzstruktur eines Unternehmens nach der Durchführung von Investitionsprojekten in wesentlichen Teilen verändert.

Diese Ausführungen mögen genügen, um die gesamtbetriebliche Problematik des Investitionsprozesses aufzuzeigen. Zweifellos ließen sich die Beispiele der verflochtenen Wechselwirkungen des Investitionsgeschehens beliebig vermehren. Unter anderem könnte dabei auch auf die interdependenten Beziehungen zwischen Betrieb und Außenwelt Bezug genommen werden.<sup>2)</sup> Mit allen diesen Beispielen läßt sich darlegen, daß routinemäßige Verhaltensweisen zugunsten echter Wahlentscheidungen zwangsläufig um so stärker in den Hintergrund treten, je größer die Anzahl der Betriebs- und Unternehmensbereiche ist, die von Investitionsentscheidungen betroffen werden.

#### d) Der Einfluß des Unsicherheitsphänomens auf das unternehmerische Investitionsverhalten

Charakteristikum aller Entscheidungsmodelle der traditionellen Investitionstheorie ist die Annahme, daß die unternehmerischen Investitionsentscheidungen unter den Bedingungen völliger Markttransparenz und sicherer Kenntnis sämtlicher innerbetrieblichen Vorgänge getroffen werden. Durch diese Annahme wird die Handlungsweise der Entscheidungssubjekte streng determiniert. Die Prämisse der vollkommenen Information impliziert, wie Wittman schreibt, "absoluten

---

1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 52 f.

2) Vgl. hierzu SCHNEIDER, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 131

Determinismus".<sup>1)</sup> Dem Entscheidungsträger bleibt in den traditionellen Modellkonstruktionen keinerlei Handlungsfreiheit mehr belassen - im Grunde trifft er überhaupt keine Entscheidungen im Sinne der vorangestellten Entscheidungsbegriffe.

"Das Vorausgesehene stellt die Schablone dar, nach der die effektiven Handlungen abrollen, aus der auszuberechnen nie möglich ist. Das einzelne Individuum muß die Zukunft in der gleichen bindenden Art hinnehmen, wie es im gewöhnlichen Leben die Vergangenheit hinzunehmen hat. Darüber hinaus ist ihm jede Möglichkeit einer Korrektur von Entscheidungen genommen."<sup>2)</sup>

Unterschiedliches Verhalten bei der Vornahme von Investitionsentscheidungen ist durch die Annahme vollkommener Information ausgeschlossen, wie sich auch jegliche elastische Investitionsplanung erübrigt.

Die aus den in früherer Zeit zugrunde gelegten Prämissen resultierende Wirklichkeitsferne hat in der modernen Investitionstheorie zu einer Revision der Verhaltensannahmen geführt, durch die unter anderem die Annahme der vollkommenen Information in Fortfall kam. Zwar wurde auch in der modernen Literatur bisher kaum eine Verbindung zwischen den Unsicherheitsphänomenen und den psychologischen Verhaltensweisen gesucht, doch hat sich die Theorie dem wirklichen Investitionsverhalten durch die Berücksichtigung der Tatsache genähert, daß die Entscheidungssituationen grundsätzlich durch variierende Unsicherheitsgrade gekennzeichnet sind. Ausgangspunkt der neueren Betrachtungsweise ist der Umstand, daß die zukünftigen Situationen, die der Unternehmer bei seinen Entscheidungen antizipieren muß, zwar von einer Vielzahl mehr oder weniger unbekannter Variablen bestimmt werden, daß aber die realen Handlungsbedingungen "fast immer durch beschränkte Kenntnis der Subjekte, durch unvollkommene Information und einen endlichen Grad der Vorhersehbarkeit gekennzeichnet" sind, wobei sich für die unvollkommene

---

1) WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 21

2) Ebenda, S. 21

Information graduelle Differenzierungen aufweisen lassen.<sup>1)</sup>

Die Ungewißheit, der sich der Unternehmer bei allen Entscheidungen gegenübergestellt sieht, wird von Koch auf zwei Ursachen zurückgeführt:

Einmal ist der Unternehmer nicht imstande,

"eine eindeutige Aussage über die Zukunft zu machen, wie es in dem gedachten Fall der vollkommenen Voraussicht möglich wäre. Er ist lediglich im Stande, unter allen überhaupt denkbaren, d. h. a priori möglichen zukünftigen Datenkonstellationen mehrere verschiedene Situationen auszumachen, deren alternativer Eintritt ihm als so glaubhaft erscheint, daß er sein Handeln darauf abstellen zu müssen meint. An die Stelle des sicheren Vorauswissens einer bestimmten Datenkonstellation tritt also, wie man sagen kann, eine Vorausschätzung, deren Ergebnis das Fürwahrscheinlichhalten mehrerer verschiedener Datenkonstellationen ist ('Mehrwertigkeit der Zukunftsvorstellung')."<sup>2)</sup>

Ein zweites Merkmal der Ungewißheit ist nach Koch darin zu erblicken,

"daß sich die verschiedenen als glaubhaft engesehenen Datenkonstellationen im einzelnen nicht exakt bestimmen lassen. So kann man z. B. die zukünftige Höhe des Absatz- bzw. Beschaffungspreises eines Gutes nicht exakt vorausschätzen, sondern nur einen Streubereich von 60 bis 100 DM erkennen ('Ungenauigkeit der Zukunftsvorstellung')."<sup>3)</sup>

Das Unsicherheitsphänomen läßt sich sowohl auf innerbetriebliche als auch auf außerbetriebliche Einflüsse zurückführen. Innerbetriebliche Ungewißheitsprobleme resultieren aus der Komplexität der Unternehmungsorganisation. Sie erhalten um so mehr Gewicht, je größer die Unternehmung und je verzweigter ihre interne Organisation ist. Die hiermit zusammenhängenden Fragen wurden bereits an anderer Stelle gestreift. Unsere Aufmerksamkeit gilt deshalb im folgenden den außerbetrieblichen Ungewißheitssituationen, die darauf beruhen, daß

---

1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 176

2) KOCH, H.: Betriebliche Planung, a. a. O., S. 107

3) Ebenda, S. 108

der unternehmerischen Voraussicht das Verhalten der Konkurrenten, Lieferanten und Abnehmer, vor allem aber die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung weitgehend verschlossen bleibt.

"Der Unternehmer weiß vor allem nicht mit Sicherheit, wie Abnehmer und Konkurrenten auf seine absatzpolitischen Entscheidungen reagieren werden. Ein Gleiches gilt für seine eigenen Reaktionen, wenn die Konkurrenten von sich aus absatzpolitisch aktiv werden. Es fehlt ihm auch die sichere Information über den Verlauf des allgemeinen wirtschaftlichen Trends seines Geschäftszweiges. Der Unternehmer kann also die zukünftige Lage und Gestalt der Erlös- bzw. Preisabsatzkurven niemals mit Sicherheit exakt vorherbestimmen, sondern nur subjektive Schätzungen darüber anstellen."1)

#### da) Der Sicherheitsgrad unternehmerischer Erwartungen

Nachdem die Investitionsentscheidungen angesichts einer unsicheren Zukunft - die der menschlichen Erkenntnis letztlich verborgen bleibt<sup>2)</sup> - getroffen werden müssen, hat der Unternehmer keine andere Wahl, als sich bei seinen Überlegungen von bestimmten Erwartungen leiten zu lassen, sofern er echte Entscheidungen anstrebt und nicht mit Faustregeln operiert oder sich gar auf spekulative Methoden verläßt. Bei der Bildung von Erwartungen - die bereits an früherer Stelle nach ihrem Sachbereich klassifiziert wurden - löst sich das Entscheidungssubjekt von der Gegenwart, um sich gedanklich mit zukünftigen Situationen auseinanderzusetzen, von denen nicht bekannt ist, ob, und wenn überhaupt, wann sie eintreten werden.

"Man erwartet, daß sich die Preise in einer bestimmten Weise entwickeln, die Nachfrage sinkt oder steigt, Kredite leichter oder schwerer zu erhalten sind usw. Die Gegenstände der Erwartung repräsentieren immer Singulärobjekte, die als solche gegeben sind, wenngleich über ihre Größe und Qualität die Ansichten nur ungewiß sind. Erwartungen stellen immer nur Ausschnitte aus dem gesamten Gebiet der Ungewißheit dar, sie setzen voraus, daß das Objekt, auf das sie sich richten, schon aus dem Dunkel herausgeschält ist."3)

- 
- 1) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 29 f.
  - 2) HATZOLD, O. und HELMSCHROTT, H.: Analyse unternehmerischer Verhaltensweisen, a. a. O., S. 24
  - 3) WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 33

Der Unsicherheitsgrad der Erwartungen wird generell um so größer, je weiter sich die Erwartungen in die Zukunft hineinerstrecken. Nachdem die Investitionen betriebliches Kapital meist über längere Zeiträume binden, beruhen Investitionsentscheidungen allgemein auf langfristigen und damit besonders unsicheren Erwartungen. Neben der zeitlichen Bezogenheit der Erwartungen ist der Informationsstand des Entscheidungssubjektes Maßstab für den Sicherheitsindex der Zukunftsvorstellungen, wobei die Möglichkeit der Informationsbeschaffung und der Aussagewert des Informationsmaterials wiederum von der zeitlichen Dimension des Erwartungsprozesses abhängig ist.

Um das Unsicherheitsproblem theoretisch durchdringen zu können, haben sich verschiedene Autoren damit beschäftigt, die Erwartungen auf der Grundlage von Sicherheitsgraden in Ordnungssysteme einzufügen. In den USA haben sich insbesondere Knight, Tintner und Hart unter diesem Gesichtspunkt dem Erwartungsphänomen angenommen, während sich in Deutschland unter anderen Albach und Wittmann damit befaßten.<sup>1)</sup> Die Einteilung in ein- und mehrwertige Erwartungen, die sich auch in der deutschen Literatur durchgesetzt hat, wurde aus dem amerikanischen Schrifttum übernommen.<sup>2)</sup>

#### daa) Einwertige Erwartungen

Die Gruppe der einwertigen Erwartungen zerfällt in sichere und in Risikoerwartungen.

Sichere Erwartungen liegen vor, wenn die Annahme berechtigt ist, daß das zur Verfügung stehende Informationsmaterial Zweifel am Eintreten

- 
- 1) Vgl. KNIGHT, F. H.: Risk, Uncertainty and Profit, 8. Aufl., London 1957, insbes. S. 197 ff.; TINTNER, G.: The Theory of Choice under Subjective Risk and Uncertainty, Econometrica 1941, S. 305; HART, A. G.: Anticipations, Uncertainty and Dynamic Planning, Chicago 1940; ALBACH, H.: Wirtschaftslichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 3 ff.; WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 31 ff.
  - 2) Vgl. TINTNER, G.: A Contribution to the Non-Static Theory of Production, Studies in Mathematical Economics and Econometrics, Chicago 1942, S. 92; PAPANDREOU, A. G.: Some Basic Problems in the Theory of the Firm, S. 183 f.

antizipierter Ereignisse ausschließt. Bei sicheren Erwartungen ist dem Entscheidungssubjekt bekannt, "daß der Einsatz einer bestimmten Strategie seinerseits unabänderlich zu einem bestimmten Ergebnis führt." <sup>1)</sup>

Von Risikoerwartungen wird dagegen gesprochen, wenn mit Abweichungen zwischen den erwarteten und den tatsächlichen Ereignissen gerechnet werden muß. Die Wahrscheinlichkeitsfunktion des Eintritts dieser Abweichungen "ist dem Entscheidungssubjekt aber mit Sicherheit bekannt. Damit wird unterstellt, daß sich aus einer Gesamtheit von Ereignissen und Vorgängen relative Häufigkeitsverteilungen errechnen lassen" <sup>2)</sup>, wie es z. B. bei Erwartungen über den Materialverbrauch beim Einsatz eines bestimmten Fertigungsverfahrens der Fall ist.

Sichere und Risikoerwartungen sind dadurch gekennzeichnet, daß sie sich in einem bestimmten Wert ausdrücken lassen. Dieser Tatsache hat man in der Literatur dadurch Rechnung getragen, daß beide Erwartungsformen unter dem Oberbegriff der einwertigen Erwartungen zusammengefaßt wurden. <sup>3)</sup>

#### dab) Mehrwertige Erwartungen

Mehrwertige oder unsichere Erwartungen sind gegeben, wenn die vorhandenen Informationen so unzureichend sind, daß über die zukünftige Situationen keine definitiven Aussagen ermöglicht werden. Bei Entscheidungen unter Unsicherheit lassen die verfügbaren Informationen das Eintreten zukünftiger Ereignisse mit verschiedenen Werten möglich erscheinen. Innerhalb der mehrwertigen Erwartungen wird nochmals zwischen objektiv und subjektiv unsicheren Erwartungen unterschieden.

Objektiv unsichere Erwartungen liegen vor, wenn der Wahrscheinlichkeitsgrad des Eintretens mehrerer möglicher Ereignisse vom Entscheidungs-

---

1) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 30

2) Ebenda, S. 30

3) WITTMANN verwendet in diesem Zusammenhang die Begriffe der ein- und mehrdeutigen Erwartung, KOCH lehnt die Gliederung zwischen ein- und mehrwertigen Erwartungen überhaupt ab. Vgl. WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 34;  
KOCH, H.: Betriebliche Planung, a. a. O., S. 107 unten

träger nicht bestimmt werden kann, wenn die möglichen Werte zukünftiger Ereignisse als gleichwertig angesehen werden müssen.<sup>1)</sup>

Weitere Informationen zur Verbesserung der unternehmerischen Voraussicht stehen in diesem Falle nicht zur Verfügung, und auch die Erfahrung des Entscheidenden vermag keine Anhaltspunkte über die Wahrscheinlichkeit später eintretender Entwicklungen zu geben.

Besteht jedoch die Möglichkeit, auf Grund erworbener Erfahrungen eine Abstufung der Wahrscheinlichkeiten zukünftiger Ereignisse vorzunehmen, also das Eintreten eines bestimmten Ereignisses für wahrscheinlicher zu halten als das eines anderen, so werden die Erwartungen als subjektiv unsicher bezeichnet.

"Subjektiv und objektiv unsichere Erwartungen lassen das Eintreten zukünftiger Ereignisse innerhalb einer Bandbreite von Werten als möglich erscheinen. In der Investitionstheorie pflegt man so geartete Erwartungen deshalb als 'mehrwertige Erwartungen' zu bezeichnen."<sup>2)</sup>

#### db) Investitionsentscheidungen in Ungewißheitssituationen

Die Herstellung einer Verbindung zwischen den so gegliederten Erwartungen und dem realen Investitionsverhalten stößt auf Schwierigkeiten, wenn man sich die verschiedenen kritischen Einwendungen vergegenwärtigt, welche gegen die beschriebene Systematisierung der Erwartungen erheben lassen.

Die Unterteilung in ein- und mehrwertige Erwartungen führt zu einer Klassifizierung, welche die Verhaltensannahmen der traditionellen und der modernen Investitionstheorie in einem Schema vereinigt. Insofern müssen an erster Stelle gegen die Verwendung des Begriffs der sicheren Erwartungen Bedenken geltend gemacht werden.

"Ein Entscheidungsmodell, das auf der Voraussetzung sicherer Erwartungen beruht, kann nur in sehr unvollkommenem Maße der Lösung praktischer Entscheidungsprobleme dienen. Das gilt

---

1) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 4

2) Ebenda, S. 4

ganz besonders auch im Bereich der Investitions- und Finanzplanung."1)

Sichere Erwartungen und vollkommene Information stellen im Grunde lediglich verschiedene Bezeichnungen für denselben Tatbestand dar. Schließt man die Prämisse der vollkommenen Information für eine realitätsnahe Betrachtung des Unternehmerverhaltens aus, dann muß auch der Begriff der sicheren Erwartungen in Fortfall kommen.

"Wenn vollkommene Voraussicht über alle Entscheidungsalternativen während der Lebensdauer einer Unternehmung besteht, dann ist bei gegebenem Unternehmungszweck jede Entscheidung in jedem Zeitpunkt streng determiniert. Die Formulierung von Entscheidungsmöglichkeiten über die Investition von Kapital stellt also eine logische Inkonsistenz dar."2)

Der Begriff der sicheren Erwartungen kann nur als gedankliche Hilfskonstruktion in der Erörterung einfachster Entscheidungsmodelle Gültigkeit haben.

"Die Tatsache, daß die Informationen über die Zahlungsströme als sicher angenommen werden, ermöglicht es, an Hand eines einfachen Modells einer einzelnen Investition die Methoden zu erörtern, mit denen die Probleme der Investitionsrechnung gelöst zu werden pflegen."3)

Für eine Untersuchung des realen Investitionsverhaltens erweist sich jedoch die Annahme sicherer Erwartungen als ungeeignet, da es Sicherheit ex definitione der Erwartungen nicht geben kann.<sup>4)</sup> Weiterhin sind

---

1) HAX, H.: Investitions- und Finanzplanung mit Hilfe der linearen Programmierung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1964, S. 431

2) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 15

3) Ebenda, S. 16

4) Sprachlogisch kann von sicheren Erwartungen überhaupt nicht gesprochen werden. Etwas erwarten heißt grundsätzlich: "etwas nicht genau wissen". Sichere Erwartungen wären also sicherer Kenntnis gleichzusetzen, womit sich die sprachliche Unterscheidung von "erwarten" und "wissen" erübrigen würde. Sieht man von dieser sprachlichen Inkonsistenz einmal ab, dann können intersubjektiv sichere Erwartungen allenfalls im Bereich biologischer oder physikalischer Gesetzmäßigkeiten vorliegen, die im Zeitablauf keinen Änderungen unterworfen sind. Bei den Erwartungen des ökonomischen Bereichs hingegen, den Verhaltens-, Aktions- und Reaktionserwartungen, handelt es sich vorwiegend um Vorstellungen über psychologisch bestimmte Variable, die sich einer Vorausbestimmung zwar nicht völlig - man denke hier an die Methoden der modernen Motivforschung - , doch zu einem überwiegenden Teil entziehen. Der Begriff der sicheren Erwartungen könnte somit nur

gegen den Begriff der subjektiv unsicheren Erwartungen Einwände möglich. Wenn der Unternehmer durch die Bildung einer "A-Priori-Wahrscheinlichkeitsfunktion"<sup>1)</sup> imstande ist, die Ungewißheit für sich selbst in bestimmtem Maße zu vermindern, so handelt er objektiv unter unsicheren, subjektiv aber unter sicheren Erwartungen. Mit dieser Argumentation lehnt Bidlingmaier den Terminus der subjektiven Unsicherheit unternehmerischer Erwartungen ab. Da die stochastische Gewißheit

"in bezug auf einen bestimmten Zukunftswert nur für den einzelnen Unternehmer, nicht aber generell oder für größere Unternehmergruppen besteht, bleibt die objektive Ungewißheit bestehen. Wir haben es mit subjektiv sicheren, objektiv aber unsicheren Erwartungen zu tun."<sup>2)</sup>

Unternehmerische Erwartungen sind im Hinblick auf die mit der Zukunft unaufhebbar verbundenen Ungewißheit prinzipiell als objektiv unsicher anzusehen. Subjektiv betrachtet aber, können die Erwartungen unterschiedliche Sicherheitsgrade aufweisen, deren Höhe davon abhängig ist, inwieweit Informationen und Erfahrungen

liegen und in welcher Weise diese bei gegebener Entscheidungssituation interpretiert bzw. in die Zukunft transponiert werden. Da auch Gewinnung und Auswertung von Informationen wiederum subjektive

---

Fortsetzung der Fußnote 4) von Seite 235

Gültigkeit haben, wenn und solange sich die Zukunftsvorstellungen des Unternehmers ausschließlich auf technisch-physikalische Zusammenhänge, z. B. auf den Mehrverbrauch beim Einsatz neuer Fertigungsverfahren, erstrecken, bei denen auf Grund mathematisch-statistischer Methoden errechenbare Kenntnisse über Zukunftsgrößen erlangt werden können. Vgl. hierzu auch ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 15 "Der Annahme sicherer Erwartungen über die zukünftigen Zahlungsströme von Investitionsobjekten erwächst eine weitere Schwierigkeit, wenn das Ergebnis einer Investitionsentscheidung von dem Verhalten der anderen Marktpartner abhängt. Die traditionellen Versuche, die hier auftretenden Probleme zu lösen, lassen erkennen, daß die Annahme sicherer Erwartungen über Aktionen und Reaktionen der Kunden und Konkurrenten nur aufrechterhalten werden kann, wenn die Prämisse der Klugheit bei einigen oder allen Marktpartnern aufgegeben wird."

- 1) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 126
- 2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 46

Auswahlprozesse<sup>1)</sup> darstellen, läßt sich bezüglich der Erwartungen generell nur von relativ geringer bzw. relativ hoher subjektiver Sicherheit sprechen. Genauere Aussagen über den Sicherheitsgrad der Erwartungen sind nur im Einzelfall und hier wieder nur rückblickend möglich.

Das System der sicheren und unsicheren Erwartungen erweist sich für eine Analyse des Unternehmerverhaltens auch deshalb als ungeeignet, weil es sich auf die Bildung von Einzelerwartungen stützt. Investitionsentscheidungen beruhen in der Regel auf einer Fülle finanzieller und strategischer Überlegungen und damit nicht auf einer Erwartung hinsichtlich eines einzelnen zukünftigen Tatbestandes, sondern vielmehr auf einem Bündel heterogener Zukunftsvorstellungen mit unterschiedlichem subjektivem Sicherheitsniveau, welche prognostische Aussagen über Entscheidungsabläufe außerordentlich erschweren.

Alle diese Einwendungen, welche gegenüber der gebräuchlichen Klassifizierung der Erwartungen erhoben werden können, lassen es in ihrer Gesamtheit als gerechtfertigt erscheinen, im folgenden von einer anderen Konzeption auszugehen.

Hierzu erweist es sich als zweckmäßig, auf die zu Beginn dieser Arbeit getroffene Unterscheidung zwischen Initiativ- und Anpassungsentscheidungen zurückzugreifen. Legt man diese Unterteilung den

---

1) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 124 Die Gewinnung von Informationen zur Einengung des Unbestimmtheitsbereiches von Investitionsentscheidungen hängt nach ALBACH "wesentlich davon ab, welche Größen der Unternehmer als relevant für seine Entscheidungen ansieht. Dies ist ein subjektiver Auswahlprozeß, da die Unternehmer unter unsicheren Erwartungen verschiedene Faktoren als bedeutsam ansehen werden oder auch gleiche Faktoren unterschiedlich beurteilen können. In die Erklärungsfunktion gehen demnach Größen ein, welche den Unternehmer 'interessieren'. " Im übrigen verweist ALBACH auf die Tatsache (vgl. derselbe, a. a. O., S. 125), daß die Größen, an denen sich die unternehmerische Investitionsentscheidung neben den nicht genau feststellbaren Zahlungsströmen des Investitionsvorhabens orientiert, vielfach aus der Erfahrung gewonnen sind. Damit wird der subjektive Charakter der unter Unsicherheit zu treffenden Entscheidungen betont.

Investitionsentscheidungen zugrunde, dann können die realen Entscheidungsbedingungen - auch wenn es im Bereich der Ungewißheit eine unübersehbare Zahl von Unsicherheitsgraden gibt<sup>1)</sup> - hinsichtlich der Risiken investitionspolitischer Maßnahmen im wesentlichen auf zwei Gruppen reduziert werden. Die Grenzen zwischen diesen beiden Gruppen sind flüssig. Das ergibt sich schon aus dem Umstand, daß in der Realität oft nicht ganz scharf zwischen Initiativ- und Anpassungsentscheidungen unterschieden werden kann.

Von partieller oder relativ geringer Unsicherheit kann gesprochen werden, wenn es dem Investor gelingt, durch die vollständige Nutzung seiner Informationsquellen und auf Grund individueller Erfahrungswerte die Ungewißheit zumindest über die unmittelbar bevorstehenden Zeitabschnitte so weit für sich selbst aufzuheben, daß er den Eintritt einer bestimmten Datenkonstellation mit verhältnismäßig hoher subjektiver Wahrscheinlichkeit unterstellen kann. Diese Bedingungen sind weitgehend bei Investitionsentscheidungen gegeben, die der Anpassung an eingetretene oder sich anbahnende Umweltsveränderungen dienen und nicht in erster Linie darauf abzielen, in Verbindung mit spezifischen absatz- und produktionspolitischen Aktionen aktiv in das Marktgeschehen einzugreifen. Zwar ist auch hier allen Erwartungsgrößen das Moment der Unsicherheit und des Risikos gemeinsam<sup>2)</sup>, doch erfährt das Ungewißheitsproblem insofern eine gewisse Milderung, als den Anpassungsentscheidungen über Investitionen meist eine sichtbare Umgestaltung der Marktbedingungen vorausgeht, welche sich beispielsweise in Mode- und Geschmackswandlungen abzeichnet. Das gleiche gilt, wenn sich die Marktverhältnisse infolge bestimmter Aktionen von Konkurrenzunternehmen zu verändern beginnen, über deren Ziele und Auswirkungen im Wege des Rückschlusses Kenntnis erlangt werden kann. Anpassungs-

---

1) Vgl. zum Problem der Ungewißheitsgrade WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 28 ff.

2) Vgl. BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 154

entscheidungen über Investitionsobjekte werden somit durch gegenwärtig feststellbare Veränderungsprozesse induziert, deren Kenntnis die Unsicherheit zumindest partiell vermindert.

Im Gegensatz dazu liegt relativ hohe, zuweilen auch totale Unsicherheit vor, wenn Beschlüsse über Investitionen in Form von Initiativentscheidungen getroffen werden. Bei autonomen Investitionsentscheidungen sind in der Regel noch keine marktwirksamen Tatbestände gegeben, von denen auf mögliche Umweltveränderungen Rückschlüsse gezogen werden könnten. Vielmehr werden diese Tatbestände erst durch derartige Initiativentscheidungen geschaffen. Die besondere Zukunftsbezogenheit autonomer Investitionsentscheidungen engt das Möglichkeitsfeld der Gewinnung zusätzlicher Informationen weit stärker als bei den Anpassungsentscheidungen ein. Im Falle von Initiativentscheidungen fehlen dem Unternehmer zumeist konkrete Anhaltspunkte darüber, wie Abnehmer und Konkurrenten reagieren werden, wenn parallel zu den neuen Investitionsobjekten Änderungen im Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums vorzunehmen sind. Soweit mit Rückwirkungen autonomer Investitionsentscheidungen auf die Branchenentwicklung zu rechnen ist, vermag der Unternehmer ebenfalls nur subjektive Schätzungen über Art und Ausmaß dieser Wirkungen anzustellen. Hervorstechendstes Merkmal autonomer Investitionsentscheidungen ist also, daß sie unter Ungewißheitsbedingungen in ihrer ausgeprägtesten Form zu treffen sind.

#### dba) Anpassungsentscheidungen

#### dbaa) Habituelle Anpassungsentscheidungen

Auch Beschlüsse über Investitionen, die im Zuge von Anpassungsmaßnahmen durchgeführt werden, sind mit jenen Unsicherheitsfaktoren verbunden, die das Risiko aller unternehmerischen Investitionsentscheidungen kennzeichnen. Wie der Markt auf die Realisierung von Anpassungsobjekten reagieren wird, läßt sich nicht mit Sicherheit voraussagen. Fehlentschei-

dungen sind also auch hier stets möglich.<sup>1)</sup> Die verbreitete Furcht vor investitionspolitischen Fehlschlägen, welche der Ungewißheit über die Zukunft entspringt, führt im realen Investitionsgeschehen vielfach zu Verhaltensweisen, die durch die Dominanz gewohnheitsmäßiger Elemente geprägt sind. Die Beweggründe habituellen Investitionsverhaltens sind, wie an den Beispielen amortisations- und vorlageorientierter Investitionsentscheidungen gezeigt werden konnte, vorzugsweise in dem Bestreben der Unternehmer zu suchen, dem Ungewißheitsproblem auf eingefahrenen Bahnen und mit bewährten Regeln zu begegnen. Durch das Fehlen definitiver Erwartungen wird in Ungewißheitssituationen oftmals ein Investitionsverhalten induziert, das sich in der blinden Übertragung von Erfahrungswerten und gefügigen Anpassungen an den allgemeinen Branchentrend niederschlägt.

"Die Unternehmer scheuen sich - wie die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zeigen - vor Ungewißheitssituationen, die ein hohes Risiko umschließen. Sie glauben nicht, die bestehenden Handlungsbedingungen entscheidend verändern zu können. Da bei Entscheidungen mit langfristiger Bindung in der Regel auf rationalem Wege nicht zu erhellende Zukunftsverhältnisse vorliegen, erscheint das Verhalten nach dem Prinzip 'doing the thing that was done before' (Katona), als die erfolgversprechendste, risikoloseste Methode. Tiefenpsychologisch wird dieses Phänomen durch den Begriff der 'Regression' zu erfassen versucht: Der Organismus ist, dem Trägheitsprinzip folgend, bestrebt, Anpassungen, zu denen er sich in der Vergangenheit durch Versuch und Irrtum mühsam durchgerungen hat, beizubehalten und auf neue Lagen anzuwenden. Die Unternehmer gehen - je nach dem Umfang ihrer Risikobereitschaft - vorhandenen Unsicherheiten und der Notwendigkeit, neue Entscheidungen zu treffen, mehr oder weniger aus dem Wege, indem sie sich an früher vorgenommene, erfolgreiche Anpassungen anlehnen; sie handeln weitgehend gewohnheitsmäßig." <sup>2)</sup>

Je stärker die Ungewißheit empfunden wird, um so mehr verstärkt sich bei vielen Unternehmern die Tendenz zu gewohnheitsgesteuerten Investitionshandlungen, gleichgültig, in welcher spezifischen Form

- 
- 1) Vgl. Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 710
  - 2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 157

diese auch immer zum Ausdruck kommen. Das mit Gewohnheitsprinzipien verknüpfte Sicherheitsstreben prägt sich vorwiegend in nachgeahmten Investitionen nach den Beispielen der jeweils branchenführenden Unternehmen aus, deren zur Vorlage genomene Investitionsentscheidungen mit Ausnahme der Ersatzentscheidungen meist autonomen Charakter besitzen und damit in der Regel zu den Wahl- und/oder Impulshandlungen zu zählen sind. In diesem Zusammenhang ist allerdings zu berücksichtigen, daß die technischen und wirtschaftlichen Operationsmöglichkeiten branchenführender Unternehmungen allgemein durch ein weit über dem Branchendurchschnitt liegendes akquisitorisches Potential und durch einen hohen Stand der betrieblichen Entwicklungstechnik gekennzeichnet sind. Die damit verbundene meist außerordentlich günstige Finanz- und Rentabilitätslage ist für die Ausgangssituation, aus der heraus die Investitionsentscheidungen des Branchenführers getroffen werden, maßgebend. "Die Struktur dieser Komponenten bestimmt über die Position, die die Unternehmen innehaben, wenn sie vor großen geschäftspolitischen Entscheidungen stehen."<sup>1)</sup> Ist sie besonders günstig, dann wird die Neigung zur Übernahme eines größeren Investitionsrisikos verstärkt.

Nachgeahmte Investitionsentscheidungen entspringen nicht selten der eng mit dem Sicherheitsstreben verknüpften, oft fast zur Manie werdenden Furcht, von den Konkurrenten überflügelt zu werden, einer Furcht, die nach Kindermanns Beobachtungen in Zeiten scharfen Wettbewerbs besonders zur Geltung zu kommen scheint.

"... viele Unternehmer befürchten, im Wettbewerb zu unterliegen. Wird ihnen bekannt, daß der Konkurrent X eine Reihe modernster Maschinen angeschafft hat, die sie selbst noch nicht besitzen, so beeindruckt sie das in so starkem Maße, daß sie nicht eher ruhen, bis sie dieselben Aggregate besitzen."<sup>2)</sup>

---

1) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 79

2) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 146

Derartige habituelle Reaktionsformen sind unter anderem "dafür verantwortlich, weshalb Unternehmer auch bei unsicheren Zukunftserwartungen häufig weiter investieren, so daß der Eindruck entstehen könnte, sie würden nur sehr kurzfristig auf Marktsituationen Rücksicht nehmen. Würde nämlich ein Unternehmen in einer unübersichtlichen Situation seine Investitionen einschränken bzw. einstellen, während seine Konkurrenten ihre Anlagen weiter modernisieren, so ginge es die Gefahr ein, recht bald von diesen in der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit seiner Anlagen übertroffen zu werden. Solange die Zukunft deshalb einem Unternehmer noch irgendwelche positive Chancen einzuräumen scheint, investiert er oft weiter, da er Furcht hat, sonst an Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen." Voraussetzung sei hierfür natürlich, so ergänzt Kindermann seine Ausführungen, "daß Finanzmittel auch zur Verfügung stehen."<sup>1)</sup>

Vorlageorientierte Investitionsentscheidungen, die in Ungewißheitssituationen oft das typische branchendurchschnittliche Verhalten darstellen, verweisen in die Richtung der zuerst in den USA festgestellten, als "band-wagon-effect" bezeichneten Erfahrungstatsache, "wonach die Individuen in Ungewißheitssituationen leicht geneigt sind, sich dem Verhalten der Majorität anzuschließen."<sup>2)</sup>

Das nachgeahmte Investitionsverhalten deutet, da die Unternehmer in diesem Falle die verfügbaren Informationsquellen durchweg überhaupt nicht nutzen oder nur unvollkommen ausschöpfen, auf eine Ursache ökonomischer Ungewißheit hin, die weniger auf die objektiven äußeren Umstände als auf das Routineverhalten selbst zurückzuführen ist. Viele Investitionsentscheidungen werden in der Praxis gefällt, ohne daß von den Möglichkeiten der rechtzeitigen Gewinnung zusätzlicher Informationen in ausreichendem Maße Gebrauch gemacht wird. Der niedrige Informationsstand beruht einmal auf ungenügenden Kenntnissen über die Methoden und

---

1) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 146 f.

2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 157

Wege, welche dem Entscheidungsträger durch Marktanalyse und Marktbeobachtung eröffnet werden. Zum anderen stellt er häufig das Resultat einer resignierenden Einstellung dar, aus der heraus der Unternehmer dem Glauben verfällt, das Ungewißheitsproblem auch dann nicht bewältigen zu können, wenn er sich um eine optimale Datenkenntnis bemüht.

"Unternehmer, die in weitem Umfange die Verhaltensmuster der 'leader', der öffentlichen Meinung usw. nachahmen bzw. auf eingefahrenen Bahnen in traditioneller Bindung verharren, werden oft nur ein bruchstückhaftes Wissen und einen beschränkten ökonomischen Horizont haben, kurzum, ein relativ geringes Informationspotential besitzen."<sup>1)</sup>

Die subjektiv erreichbare Datenkenntnis bleibt in manchen Fällen nicht nur bei der laufenden betrieblichen Investitionstätigkeit ungenutzt, zuweilen mangelt es sogar bei Anfangsinvestitionen an der zwecknotwendigen Transparenz.<sup>2)</sup>

- 
- 1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 177; vgl. hierzu auch STEPHANY, M.: Die Bedeutung von Unsicherheit und Risiko für die Investitionsentscheidungen der Unternehmer, a. a. O., S. 17 ff, insbes. S. 18 "Neben der objektiven Unsicherheit, die durch den zeitlichen Ablauf und durch die Beschränkung der menschlichen Fähigkeiten begründet ist, kann es aber für den Unternehmer noch eine weitere Unsicherheit geben, die allein auf mangelnde Information zurückzuführen ist. Diese Unsicherheit kann man vielleicht besser als Unwissenheit bezeichnen. Auch wenn gewisse Fakten bereits gegeben sind bzw. mit angebbarer Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind, so ist es doch nicht sicher, daß der Unternehmer hiervon Kenntnis hat. So ist beispielsweise die augenblickliche Nachfragestruktur objektiv gegeben, und auch die Nachfragestruktur in der Zukunft ließe sich innerhalb gewisser Grenzen angeben, ohne daß der Unternehmer hiervon unterrichtet sein müßte. Diese Unsicherheit oder Unwissenheit, die auf mangelnde Information zurückzuführen ist, hat für den Unternehmer die gleiche Bedeutung wie die objektive Unsicherheit. Trotzdem ist die Unterscheidung wichtig, weil man die Unwissenheit im Gegensatz zur Unsicherheit beseitigen kann."
- 2) Vgl. SCHNEIDER, H.: Die Grundlagen der Investitionstätigkeit in der betrieblichen Praxis, a. a. O., S. 50 ff. "Die Geschichte der Betriebsgründung zeigt", so schreibt SCHNEIDER, "daß nicht nur mangelhafte Beurteilung der Finanzlage, sondern auch fehlerhafte Analyse der Nachfrage Ursache für Fehlentwicklungen sind. Viele Betriebsgründer - wobei vor allem an kleine und technisch ausgerichtete gedacht ist - versäumen es aus reiner Unkenntnis, bei Betriebsgründungen eine eingehende Markterkundung voranzustellen."
- (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 244)

### dbab) Echte Anpassungsentscheidungen

Von habituellen Verhaltensformen unterscheiden sich echte investitionspolitische Anpassungsentscheidungen grundsätzlich durch aktive Bemühungen, über die Gewinnung zusätzlicher Informationen den Unbestimmtheitsbereich von Investitionen einzuengen. Mit diesen Bestrebungen ist der Versuch verbunden, die Gesamtinvestitionstätigkeit der Unternehmung so zu gestalten, daß Handlungsspielräume erhalten bleiben, welche die Berücksichtigung später einholbarer Informationen in Form ergänzender Investitionen gewährleisten, ohne daß daraus dem Unternehmen wesentliche kostenmäßige Nachteile entstehen.

Das mit derartigem Suchverhalten bezweckte Ausmaß an Elastizität läßt sich verhältnismäßig leicht in Betrieben oder fertigungstechnischen Teileinheiten erreichen, bei denen Erweiterungen "auf multipler Vermehrung beruhen, also durch Verdopplung, Verdreifachung usw. der bestehenden Komplexe zustandekommen."<sup>1)</sup> Schwieriger ist die Durchsetzung des investitionspolitischen Elastizitätsprinzips überall dort, wo Betriebsgrößenvariationen nur in Form von mutativen Sprüngen realisiert werden können. Aber selbst "da, wo sehr große Aggregate in Werken auftauchen - etwa Kesselanlagen, Öfen, Straßen - wird der starre Verbund die Ausnahme sein und zumindest teilweise prozeßmäßige Unabhängigkeit der Aggregatgruppen" vorliegen.<sup>2)</sup> Die Fälle, in denen auch innerhalb einzelner Teilbereiche keine Möglichkeit besteht, Kapazitätsveränderungen abschnittsweise vorzunehmen, sind relativ selten. Dem Elastizitätsgedanken kommt daher in der betrieblichen Investitionspraxis

---

Fortsetzung der Fußnote 2) von Seite 243

Vgl. auch SCHMALENBACH, E.: Die Aufstellung von Finanzplänen, Leipzig 1931, S. 64 "Nach den naturgemäß begrenzten Beobachtungen, die ich selbst machen konnte, ist bei den meisten Geschäftsgründungen die Frage der ökonomischen Voraussetzungen ganz nebensächlich ... Ob der Markt das Mehr an Erzeugung oder Handelstätigkeit braucht oder auch nur vertragen kann, ist Gegenstand der Überlegung oft überhaupt nicht, oft nur ganz nebenher."

1) WITTMANN, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, a. a. O., S. 506

2) Ebenda, S. 507

fast überall größere Bedeutung zu.<sup>1)</sup>

Ohne auf die vielfältigen Möglichkeiten der Informationsgewinnung zur Vorbereitung und Ergänzung von Investitionsentscheidungen näher einzugehen, welche durch Marktanalyse, Marktbeobachtung und durch die Auswertung innerbetrieblicher Quellen<sup>2)</sup> realisierbar sind, steht es grundsätzlich außer Zweifel, "daß gute Informationen eine günstige Ausgangslage für unternehmerische Entscheidungen bilden."<sup>3)</sup> Die Annahme, daß unter sonst gleichen Umständen ein Mehr an tatsächlich vorhandener Information nicht nur eine Erhöhung des subjektiv erreichten Informationsgrades bewirkt, sondern auch die Ungewißheit vermindert<sup>4)</sup>, ist jedoch nur mit gewissen Einschränkungen richtig. Nach Gutenberg

"hängt das erreichbare Maß an Transparenz nicht nur von der Güte der Informationen, sondern auch von den technischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten ab, auf die sich die Informationen erstrecken. Denn wenn diese Gegebenheiten gewissermaßen von Natur aus undurchsichtig, weil zu unregelmäßig und spontan sind, muß das Ergebnis auch hochqualifizierter Informationsbemühungen gering sein. Nur mit Vorbehalt erscheint deshalb der Satz richtig, daß die weite des wirtschaftlichen Horizonts und damit die für unternehmungspolitische Planungen und Entscheidungen auf weite Sicht nutzbare Zukunft von der Zahl und Güte der vorhandenen Informationen abhängt."<sup>5)</sup>

- 
- 1) Vgl. hierzu GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 306 ff. und S. 330 ff. sowie WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 191 ff.
  - 2) Vgl. ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 136 ff. Die für Investitionsentscheidungen verwertbaren Informationen aus innerbetrieblichen Quellen werden nach ALBACH in der Praxis nur unvollkommen genutzt. "Diese könnten z. B. in systematischen, periodisch durchgeführten Kontrollrechnungen der getätigten Investitionen liegen. Diese Informationsquelle wird von vielen Unternehmen in ihrer Bedeutung nicht erkannt. Sehr oft fehlen solche Unterlagen überhaupt." Als weitere Informationsquelle nennt ALBACH die Bilanz, die es ermöglicht, die finanzielle Elastizität des Unternehmens zu ermitteln. Hinsichtlich der Sicherheit des Unternehmens besitze sie eine weit größere Aussagekraft als die Gewinn- und Verlustrechnung.
  - 3) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 77
  - 4) WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 30
  - 5) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 63

Darüber hinaus spielt, wie Gutenberg ergänzt, noch ein imponderables Moment in den Zusammenhang zwischen Informationsgewinnung und Unsicherheitsminderung hinein. Würden zwei gleich vorgebildete und erfahrene Sachkenner auf Grund des gleichen Informationsmaterials zu unterschiedlichen Beurteilungen einer bestimmten Situation gelangen und würde sich weiterhin das eine Ergebnis als richtig, das andere hingegen als falsch erweisen, dann könne die Frage der Ursachen der richtigen wie auch der falschen Einschätzung der Lage nicht mit betriebswirtschaftlichen Methoden beantwortet werden.

"Der Wert der Informationen für unternehmungspolitische Entscheidungen hängt also nicht nur von der Güte des Materials und seiner methodischen Verarbeitung, sondern auch von dem Judiz derjenigen ab, die dieses Material als Unterlage für ihre Entschlüsse verwenden. Der wirtschaftliche Horizont rückt um so weiter in die Zukunft, je größer die Urteilskraft derjenigen ist, die über unternehmungspolitische Dinge zu entscheiden haben. Insofern bestimmt die Sicherheit des Urteils, die bestimmt nicht nur eine Sache der Erfahrung ist, die für die großen unternehmungspolitischen Planungen erreichbare Zukunft." <sup>(1)</sup>

Von diesen Vorbehalten abgesehen, ist jedoch die Annahme, "daß eine Möglichkeit zur Verminderung der negativen Auswirkung der Ungewißheit in der Beschaffung zusätzlichen Informationsmaterials besteht," <sup>(2)</sup> durchaus realistisch.

Wie sehr aber auch immer die Unternehmen um die Gewinnung objektiv notwendiger Informationen bemüht sein können, so bleibt doch in allen Erwartungsgrößen die Unsicherheit, die ihnen naturgemäß innewohnt, in bestimmten Maße erhalten. <sup>(3)</sup> Ihr Sicherheitsindex wird in der Regel

---

1) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 64

2) WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 30 f.

3) Vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, 4. Aufl., a. a. O., S. 327 "Allen 'Erwartungen' aber", so schreibt GUTENBERG, "wohnt ein Element der Unsicherheit inne, und wenn auch HICKS ein Maß für diese Erwartungen im Begriff der 'elasticity of expectations' angibt. . . , so gewährt diese Konzeption zwar die Möglichkeit, der theoretischen Analyse eine präzisere begriffliche Apparatur zu verschaffen und die time-analysis selbst fruchtbarer und ergiebiger zu gestalten. Die Unsicherheit jedoch, welche allen Er- (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 247)

um so geringer sein, je weiter sich die Erwartungen in die Zukunft erstrecken, da das Informationsmaterial mit der Vergrößerung der zeitlichen Dimension der Entscheidungswirkungen zunehmend bruchstückhaft wird und damit an Aussagekraft verliert. Da die Investitionsentscheidungen infolge der durch sie bewirkten Kapitalbindung die Grundlinien der Unternehmungspolitik allgemein für längere Zeiträume festlegen und die Bandbreite künftiger Entscheidungen einengen, gestaltet sich die Informationsgewinnung zur Verbesserung der unternehmerischen Voraussicht im Rahmen der Investitionspolitik besonders schwierig.

Wenn trotz dieser Erschwerung der Entscheidungsvorbereitung bestimmten Investitionsentscheidungen ein relativ hoher subjektiver Sicherheitsgrad der Erwartungen zugrunde liegt und sich diese Entscheidungen später als richtig erweisen, dann vermag das Phänomen der langfristig richtigen Entscheidung nur dadurch erklärt zu werden, daß Erfahrung und (intuitive) Unternehmerbegabung dazu beigetragen haben, unter den gegebenen Umständen die zutreffendste Alternative zu finden. In diesem Falle wirkt die optimale Information mit dem unternehmerischen Weitblick so zusammen, daß die Erwartungen, auf deren Grundlage die Investitionsentscheidungen getroffen werden, einen relativ hohen Sicherheitsindex erhalten. Nach Gutenberg läßt sich nicht verkennen,

"daß es gerade die Ungewißheit über die kommenden Dinge ist, auf der die großen unternehmerischen Erfolge beruhen. Unternehmerische Entscheidungen müssen trotz der Unsicherheit getroffen werden. Wenn in einer Lage erfolgreich entschieden wird, in der andere Unternehmen ihre Chance verpassen, dann ist ein solches Ergebnis nur ein Zeichen dafür, daß Erfahrung und Urteilskraft ein Unternehmen die Dinge besser haben sehen lassen als andere Unternehmen."<sup>1)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 246

wartungen notwendigerweise innewohnt, bleibt. Sie ist eine unaufheb-  
bare Determinante im Expansionsprozeß betrieblicher Leistungser-  
stellung, insbesondere der Produktion." Vgl. hierzu auch HICKS, J. R. :  
Value and Capital, Oxford 1939, S. 205

1) GUTENBERG, E. : Unternehmensführung, a. a. O., S. 77.

An anderer Stelle schreibt GUTENBERG im Zusammenhang mit einer  
(Fortsetzung der Fußnote auf Seite 248)

Besonders die Investitionsentscheidungen sind es, die im Hinblick auf ihre langfristige Zukunftsausrichtung deutlich erkennen lassen, daß das "Geheimnis" richtiger Entscheidungen jeweils nur rück-schauend zu ergründen ist. Deshalb ist auch der Schluß berechtigt, daß sich der Sicherheitsgrad unternehmerischer Erwartungen letztlich nur in einer ex-post-Betrachtung bestimmen läßt.

Die Möglichkeit, daß die tatsächliche Entwicklung unternehmerische Voraussagen falsch werden läßt, ist, wie Wittmann feststellt, immer gegeben. "Sie wird im allgemeinen um so größer sein, je mangelhafter die Informationsunterlagen, je komplizierter die Zusammenhänge, je weiter entfernt die Ereignisse und je geringer unsere Fähigkeiten zur Prognose sind."<sup>1)</sup> Der Sicherheitsgrad, mit welchem die Erwartungen und Prognosen der tatsächlichen Datenentwicklung entsprechen, hängt also wesentlich davon ab, ob das Informationsmaterial des Unternehmers die Ereignisse der Vergangenheit und Gegenwart auch richtig wiedergibt. Je höher die Qualität der Informationen ist und je lückenloser diese sind, um so größer sind die Möglichkeiten, daß die wirklichen Kausalzusammenhänge zwischen den Ereignissen und den Gesetzmäßigkeiten ihres Verlaufs erkannt werden.<sup>2)</sup>

Die Frage nach den Methoden,

"mit deren Hilfe man von diesem Informationsmaterial zu einer einigermaßen brauchbaren Vorstellung von der Zukunft gelangt, also die Frage des Entstehens und der Formung unternehmerischer Voraussicht," ist, wenn man sich hier der Meinung Wittmanns anschließt, im wesentlichen "eine Frage besonderer unternehmerischer Eigenschaften. Es handelt sich hierbei um das Problem, wie man die einzelnen Veränderlichen und ihre Zusammenhänge

---

Fortsetzung der Fußnote 1) von Seite 247

Kritik an der Überwertung theoretischer Führungs- und Entscheidungsgrundsätze: "Bedeutet Erfahrung und Begabung nicht mehr für die täglich zu treffenden Dispositionen der Geschäftsleitung als alle diese anspruchsvollen und im Grunde doch so trivialen Regeln und Gebrauchsanweisungen für die Praxis?" Vgl. GUTENBERG, E.: Zum 'Methodenstreit', in: Z. f. h. F. 1953, S. 341, zit. bei BENDER, K.: Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart 1957, S. 13

1) WITTMANN, W.: Ungewißheit und Planung, in Z. f. h. F. 1958, S. 504

2) Vgl. KONTRADIEFF, N.D.: Das Problem der Prognose, in: Annalen der Betriebswirtschaft, Band I, 1927, S. 49 ff.

aus dem Augenblick, wo sie als Informationsrohmaterial in einer bestimmten Gestalt vor uns liegen, heraushebt und sie dergestalt in die Zukunft hineinstellt, daß man ihren Verlauf möglichst weit verfolgen kann."<sup>1)</sup>

Wittmanns Ansicht zufolge dürfte dies in einer Reihe von Fällen mit Hilfe einer einfachen Extrapolation möglich sein, und zwar vorwiegend dann, wenn die Annahme berechtigt ist, daß die den Entscheidungen zugrundeliegenden Wirkungsgrößen im Zeitablauf keinen wesentlichen Veränderungen unterworfen sein werden. Am stärksten gelte dies dort, wo die Variablen von der Unternehmungsleitung kontrolliert werden, wo es sich um betriebsinterne Größen handelt, für welche keine Veränderungen beabsichtigt seien. Allerdings sei bei den meisten relevanten Größen keine Konstanz im Zeitablauf anzunehmen, so daß die Unternehmungen gezwungen werden, Vermutungen über ihre Entwicklung zu verschiedenen Zeitpunkten anzustellen.

"Das auf diese Weise vorderhand gewonnene Bild von der Zukunft wird nun in der Regel einer Ergänzung bedürfen, da noch Lücken auftreten dürften, die deshalb vorhanden sind, weil man auch mit Entwicklungen zu rechnen hat, für die in der Gegenwart oder in der Vergangenheit kein unmittelbarer Ansatz für eine Extrapolation oder direkte Schätzung gefunden werden kann. Man wird sich hier behelfen, indem man, wo es irgend angeht, mit Hilfe eigener oder fremder Erfahrung auf Grund entsprechender Überlegungen und Konstruktionen die Entwicklung wenigstens in Umrissen zu ergründen sucht. Für den Unternehmer wird dabei selbst eine sehr undeutliche Vorstellung in der Regel nützlicher sein als überhaupt keine: zumindest zwingt sie ihn dazu, die Situation zu durchdenken."<sup>2)</sup>

Diese Bemühungen um die gedankliche Durchdringung der den Investitionsbeschlüssen vorgelagerten Problemkreise zeigen die Unterschiede zu gewohnheitsmäßigen Investitionshandlungen deutlich auf. Nachdem Routineentscheidungen über die Vornahme von Investitionen unter anderem darauf beruhen, daß definitive Erwartungen fehlen oder Prinzipien der Vergangen-

---

1) WITTMANN, W.: Ungewißheit und Planung, a. a. O., S. 503

2) Ebenda, S. 504

heit unkritisch auf die Zukunft übertragen werden, lassen die Bemühungen um maximale Datenkenntnis zum Zwecke der Erhöhung der Sicherheit unternehmerischer Zukunftsvorstellungen erkennen, daß echte Entscheidungen angestrebt werden.

Bidlingmaier weist darauf hin, daß Entscheidungseinheiten, die in hohem Maße echte Entscheidungen treffen, generell auch relativ gute Betriebs- und Marktkenntnisse und einen weiten ökonomischen Horizont besitzen.

"Ihr hoher Informationsgrad gibt ihnen die für die 'Durchsetzung neuer Kombinationen' erforderliche Sicherheit und läßt das damit verbundene Risiko tragbar werden. Darüber hinaus bewirken erlebte Wahlhandlungssituationen, daß der Handlungsträger sein Informationspotential soweit wie möglich realisiert. Infolge der Neuartigkeit, Bedeutsamkeit und Unsicherheit von cross-roads-situations werden alle zwecknotwendigen Informationen erstrebt, die durch Marktuntersuchung und Betriebsforschung erreichbar sind."<sup>1)</sup>

Dabei stellt sich der Vorgang der Gewinnung von Voraussicht, also zur Erlangung eines relativ hohen subjektiven Sicherheitsgrades der Erwartungen bei der Erarbeitung langfristiger Investitionsentscheidungen "dar als ein ständig sich ergänzender Prozeß der Erwägung, Fixierung, der Berücksichtigung neuen Informationsmaterials, was sich in der Korrektur alter oder in der Formulierung neuer Annahmen ausdrücken wird."<sup>2)</sup>

Derartige Vorgänge setzen jedoch zwingend voraus, daß den Entscheidungen eine bestimmte Form der Planung zugrunde gelegt wird. Aus der Gestaltung des Investitionsplans lassen sich somit Aufschlüsse über das Unternehmerverhalten gewinnen. Sieht die Unternehmensleitung im Investitionsplan keine "spezifische Entscheidung über ganz spezifi-

- 
- 1) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 176, vgl. insbes. Fußnote 317 ebenda: "Die Abhängigkeit der effektiven Information des Wirtschaftssubjekts von der Entscheidungssituation kommt auch in dem Begriff 'relevant knowledge' zum Ausdruck, durch den von HAYEK - im Interesse größerer Wirklichkeitsnähe der ökonomischen Theorie - die Prämisse der vollkommenen Transparenz ablösen möchte." Vgl. von HAYEK, F. A.: Economics and Knowledge, Economica, N.S., Vol. IV, 1937, S. 51
  - 2) WITTMANN, W.: Ungewißheit und Planung, a. a. O., S. 504

sche Einnahmen- und Ausgabenströme, sondern lediglich ein(en) flexible(n) Plan, der anzeigt, welche Schritte unternommen werden sollen, wenn weitere Informationen über die relevanten Variablen vorhanden sind", <sup>1)</sup> dann lassen sich über das Investitionsverhalten eindeutige Aussagen machen:

Werden die Investitionsentscheidungen in Form von Willens- und Wahlentscheidungen getroffen, die durch "Beweglichkeit und Anpassungswilligkeit gegenüber objektiv neuen oder subjektiv in anderer Weise erlebten Bedingungen gekennzeichnet" sind <sup>2)</sup>, so müssen die Unternehmungen bei der Planung von Investitionen nach dem Grundprinzip handeln, daß Investitionsentschlüsse

'nur insoweit bindend getroffen werden können, wie Informationen über die für Investitionsentscheidungen relevanten Größen vorliegen. Soweit wegen fehlender Informationen keine Erwartungen über diese Faktoren gehalten werden können, muß der Investitionsplan elastisch sein, also ohne Nachteil für das Unternehmen die Möglichkeit des Einbaues zukünftiger Informationen gewährleisten. Dieses Grundprinzip gilt in seiner strengen Form nur für die Gesamtinvestitionstätigkeit der Unternehmung. Für ein einzelnes Investitionsvorhaben kann es gemildert werden, soweit genügend andere Aktionsparameter der Unternehmung zur Verfügung stehen, welche eine Korrektur der Entscheidung ermöglichen." <sup>3)</sup>

In der Form der elastischen Planung stellt sich die betriebliche Gesamtinvestitionstätigkeit als ein abschnittsweises Durchdringen der Zukunft dar, wobei versucht wird, die unternehmerische Voraussicht über die unmittelbar bevorstehenden Perioden durch die ständige Ergänzung des bereits vorhandenen Informationsmaterials zu verbessern. Auf diese Weise wird die objektive Unsicherheit langfristiger investitionspolitischer Strategien in einzelne Kurzphasen zerlegt, über die zumindest nur noch partiell Unsicherheit besteht. "Bei unsicheren Erwartungen tritt an die Stelle einer einmaligen Entscheidung eine Abfolge von Entschei-

---

1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 197

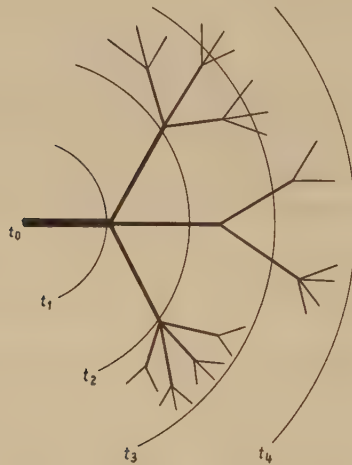
2) BIDLINGMAIER, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 147

3) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 207

dungen; jede von ihnen ist von der jeweils zuvor errichteten Lage des Unternehmens abhängig.<sup>1)</sup>

Elastische Investitionsplanung bedeutet immerwährende Freihaltung eines gewissen Handlungsspielraums, der beim Eintreten neuer Datenentwicklungen die Vornahme jeweils neuer Wahlentscheidungen gewährleistet.

Ein nach diesem Grundprinzip aufgestellter Investitionsplan erhält eine Struktur, welche in grob schematisierter Darstellung einem strauchartigen Gebilde gleicht, dessen äußerer Umfang den Rand des Operationsbereiches absteckt, wie er sich zum Zeitpunkt  $t_0$  der Planaufstellung der Unternehmensleitung zeigt.<sup>2)</sup>



- 
- 1) BUSSE VON COLBE, W.: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, a. a. O., S. 625
  - 2) Graphische Darstellung nach WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 189

Die einzelnen Abzweigungsstellen des "Planungsstrauches" stellen jene Punkte dar, an denen auf Grund zusätzlicher Informationen später die Wahl zwischen mehreren Alternativen vorgesehen ist, Punkte also, an denen später Entscheidungen über weitere einzelne Investitionsvorhaben zu treffen sind.<sup>1)</sup>

"Im Zeitablauf verändert das Gebilde fortwährend Form und Gestalt, und zwar mit jeder Planrevision. Neue Alternativen werden eingesetzt, alte als nicht mehr opportun aus den Plänen entlassen oder durchgeführt. Würden keine zusätzlichen Alternativen eingeführt, so stellte sich in der Rückschau die Planrealisierung als eine Linie dar, die vom Wurzelhals des Stammes bis an einen Punkt in der Krone führt."<sup>2)</sup>

Bei dieser Art der elastischen Planung ist nach Wittmann die Rückwirkung auf das Entscheidungsproblem von besonderem Interesse.

"Zwar wird und kann dieses auch mit Hilfe einer solchen Planstruktur nicht eindeutig gelöst werden, doch erfährt es eine wesentliche Milderung seiner Problematik dadurch, daß ein großer Teil der Entscheidungen bis zum Eingang zusätzlicher Informationen aufgeschoben werden kann, was ergibt, daß sie unter einer verbesserten Voraussicht getroffen werden."<sup>3)</sup>

Es liegt auf der Hand, daß auch bei elastischem Investitionsverhalten die Entscheidungen über Einzelprojekte mit einem bestimmten Unsicherheitsgrad belastet sind, da es unmöglich ist, Wahlentscheidungen stets

---

1) Vgl. WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 188 In seiner vereinfachten Form, so stellt WITTMANN hierzu ergänzend fest, gibt jeder Ast des Planungsstrauches ein Produktionsziel an, "aus dem dann wieder Äste hervorgehen, die die verschiedenen im Zuge der Durchführung in Frage kommenden Handlungsalternativen repräsentieren. Zwischen diesen, gewissermaßen im Raum dahinterstehenden Handlungsalternativen, die also die Durchführungsplanung zur Darstellung bringen würden, bestehen enge Verbindungen insoweit, als eine Reihe von Handlungen auch bei unterschiedlichen Zielen die gleichen sein werden. Die Pläne werden für die jeweiligen betrieblichen Teilbereiche aufzustellen sein; ein jeder Plan eines Teilbereiches wird dabei begleitet sein von entsprechenden Plänen der anderen, die sich ihm, konform der innerbetrieblichen Interdependenz aller Größen, anpassen und dem er sich wiederum anzupassen hat."

2) Ebenda, S. 189

3) Ebenda, S. 189

so lange aufzuschieben, bis jede verfügbare Information berücksichtigt werden kann.

"Aber bis zur endgültigen Entscheidung mag oft die Ungewißheit so weit eingeschränkt sein, daß die Gefahr grober Fehldispositionen, in der ja das unternehmerische Risiko im eigentlichen besteht, gebannt ist."<sup>1)</sup>

Empirische Untersuchungen über das Unternehmerverhalten bei der Aufstellung der Investitionsplanung, die in der neueren Zeit in der Bundesrepublik und in den USA vorgenommen wurden, haben zu dem interessanten Ergebnis geführt, daß die Investitionspläne in der Praxis tatsächlich vielfach durch ein deutliches Elastizitätsstreben geprägt sind.

Bei den im Jahre 1962 veröffentlichten Erhebungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung wurde ermittelt, daß nahezu alle untersuchten Firmen ihre Investitionspläne lediglich für die Dauer eines Jahres verbindlich festlegten, obwohl in der Mehrzahl aller Fälle weitergehende Vorstellungen über die künftige Geschäftsentwicklung den Planungsüberlegungen zugrunde lagen. Diese waren jedoch insbesondere in den Fällen isolierter Planaufstellung generell "nicht konkret ausgearbeitet und schriftlich fixiert."<sup>2)</sup> Die Erhebungen erbrachten darüber hinaus den Nachweis, daß sich der Planhorizont größerer Unternehmungen durchweg weiter in die Zukunft hinein erstreckte, während die gleiche Beobachtung in der untersten der gebildeten Größenklassen noch nicht einmal bei jeder zweiten Unternehmung gemacht werden konnte.<sup>3)</sup>

- 
- 1) WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 188
  - 2) OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, a. a. O., S. 40
  - 3) Ebenda, S. 13 Die genannten Durchschnittsergebnisse verdecken, wie OURSIN hervorhebt, erhebliche Unterschiede in den einzelnen Branchen. In dem Bericht wird besonders darauf hingewiesen, daß der Anteil der Firmen mit langfristiger Investitionsplanung in den kapitalintensiven Bereichen der Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie außerordentlich hoch ist. "Unter Berücksichtigung der Firmengröße - d. h. gewichtet mit dem Umsatz - hatten 96 v. H. aller Firmen zu Jahresbeginn konkrete Investitionspläne und bei 90 v. H. der Firmen gingen die (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 255)

Aus den kurz zuvor in den USA durchgeführten Untersuchungen Levines, die von Albach ausführlich kommentiert werden, geht hervor, daß grundsätzlich auch längerfristige Erwartungen die Höhe der Investitionen beeinflussen. Levine konnte ermitteln, daß die Investitionspläne trotz dieses Vorhandenseins langfristiger Zukunftsvorstellungen generell nicht für einen längeren Zeitraum als drei Jahre aufgestellt wurden; meistens erstreckte sich die Planausdehnung auf kürzere Zeitabschnitte.<sup>1)</sup>

Übereinstimmend mit vorher dargelegten Untersuchungsergebnissen konnte auch Eisner feststellen, daß sich die Investitionspläne weniger weit in die Zukunft erstrecken als die langfristigen Prognosen, auf denen sie beruhen. Einige Beispiele, die von Eisner - wie Wittmann vermutet - angeführt werden, um die geringe Bedeutung der Vorausplanung in der Realität nachzuweisen, können

"gerade als Beweis für ein tatsächlich elastisches Verhalten angesehen werden. So würden sich nach ihm die Unternehmungen nur soweit in die Zukunft hinein festlegen, wie unbedingt erforderlich. In einer Reihe von Fällen seien Grundstücke an verschiedenen Stellen gekauft worden, um Gelegenheit zu haben, bei entsprechender Entwicklung zum günstigsten Termin am günstigsten Ort neue Erzeugnisstätten zu errichten. Oder es würden neue Fertigungen nur in einem Betrieb aufgenommen und erst bei entsprechendem Erfolg auch auf weitere Betriebe ausgedehnt. Eisner sieht hierin eine Bestätigung der These von Modigliani, wonach nur der nächste (erste) Schritt explizite geplant zu werden braucht."<sup>2)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 3) von Seite 254

Pläne über ein Jahr hinaus. Wenn man bedenkt, welchen Umfang die Planungen z. B. in den großen Werken der eisenschaffenden und der Chemischen Industrie erreichen und welche Fristen von der Planung über die Bestellung bis zur Inbetriebnahme eines großen Projektes verstreichen, dann scheint dieses Ergebnis nicht ungewöhnlich."

- 1) Vgl. LEVINE, R. A.: Plant and Equipment Surveys, Intentions and Fulfillment, Diss. Yale 1957, insbes. S. 90; vgl. hierzu auch die Kommentierung von ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 212
- 2) Vgl. EISNER, R.: Determinants of Capital Expenditures. An Interview Study, a. a. O., 1956, insbes. S. 17; wörtl. zit. Kommentar WITTMANN, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, a. a. O., S. 212; vgl. hierzu MODIGLIANI, F.: The Measurement of Expectations, in: Econometrica, Vol XX 1952, S. 481 ff.

Aus den Untersuchungsergebnissen Eisners zieht Albach den Schluß, daß die Investitionsentscheidung selbst scharf von der Strategie zu trennen sei, welche für längere Zeiträume in die Zukunft hinein festgelegt wird. "Da die sich weiter in die Zukunft erstreckenden Erwartungen sehr unsicher sind, werden der eigentlichen Entscheidung nur Informationen über die sehr nahe Zukunft zugrunde gelegt, "<sup>1)</sup> die nur noch partiell mit Unsicherheitsfaktoren belastet ist.

#### dbb) Initiativentscheidungen

Den vorangegangenen Darlegungen über die Einflüsse des Unsicherheitsphänomens auf das unternehmerische Investitionsverhalten lag die Annahme zugrunde, daß die Unternehmensleitung einen Teil der Daten und Variablen kennt, die das Entscheidungsproblem bestimmen, oder zumindest in der Lage ist, im Zeitablauf ihren Informationsstand zu verbessern und die als neu erkannten Datenzusammenhänge durch elastisches Verhalten in Form von Plankorrekturen oder von Ausweichplänen zu berücksichtigen. Unter diesen Bedingungen kann sich ein wesentlicher Teil der betrieblichen Investitionstätigkeit vollziehen, soweit sich diese auf Ersatzvorhaben, allmähliche Betriebserweiterungen und sonstige kontinuierliche Anpassungsinvestitionen erstreckt.

"Teilweise Informationen liegen über Umwelteinflüsse immer vor, so daß es (in den meisten Fällen A. d. V. ) möglich ist, zu einer A-Priori-Wahrscheinlichkeitsvorstellung über die wahrscheinlich eintretenden Umweltbedingungen zu gelangen. Diese Informationen können sich auch auf andere 'Unwägbarkeiten' stützen wie den Einfluß der öffentlichen Meinung, rechtliche und soziale Gegebenheiten und andere, wenn auch noch so vage und allgemeine Vorstellungen über institutionelle Faktoren, welche bei den Entscheidungen und Handlungen der Umwelt stets mitwirken. "<sup>2)</sup>

Obwohl also die Vermutung gerechtfertigt erscheint, daß die Mehrzahl der in der Realität auftretenden Investitionsentscheidungen in Situationen

---

1) ALBACH, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, a. a. O., S. 213

2) Ebenda, S. 182

getroffen wird, die man mit dem Begriff der partiellen Unsicherheit umreißen kann, kommt es in der realen Geschäftswelt in einer nicht zu unterschätzenden Anzahl von Fällen zu Investitionsentschlüssen, die unter nahezu völliger Ungewißheit stehen. Diese "echte" Unsicherheit im Sinne Knights<sup>1)</sup> ist bei Investitionsentscheidungen gegeben, die singulären Charakter haben, auf die Unternehmungsstruktur einschneidend einwirken und bei denen mit höchster Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, daß sie sich mit dem gleichen Gewicht und zu der gleichen Form niemals wiederholen werden. "Hier gilt das Gesetz der großen Zahl nicht, es fehlt das Kollektiv und damit die Möglichkeit der Konsolidierung; die Ungewißheit ist unaufhebbar."<sup>2)</sup>

Trotz sachgemäßer Anwendung des modernen Instrumentariums der Unternehmensführung, den Methoden der Marktforschung, Planung und Operations-Research, werden bei autonomen Investitionsentscheidungen vielfach keine oder nur sehr vage Schlußfolgerungen auf künftige Datenentwicklungen ermöglicht. Das Maß an relevanter Information ist bei Initiativentscheidungen über langfristige Investitionsvorhaben in der Regel so gering, daß der Unternehmer kaum noch konkrete Anhaltspunkte für Wahrscheinlichkeiten künftiger Entwicklungsmöglichkeiten hat.<sup>3)</sup>

Man denke in diesem Zusammenhang an Errichtungsinvestitionen, an Filialgründungen in unerschlossenen Entwicklungsländern oder an Be-

---

1) Vgl. KNIGHT, F. H.: Risk, Uncertainty and Profit, a. a. O., S. 197-232

2) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft: Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen, a. a. O., S. 700; Mathematische, numerische oder Häufigkeitswahrscheinlichkeit ist gegeben, "wenn man es mit sich ständig in gleicher Form wiederholenden Massenerscheinungen zu tun hat. Wenn ein Würfel einmal geworfen wird, dann ist es völlig ungewiß, ob gerade die Eins oben liegt. Wenn man aber den Wurf tausendmal wiederholt, dann kann man sicher damit rechnen, daß bei etwa 1/6 der Würfe die Eins erscheinen wird. Das Risiko wird im Kollektiv gewissermaßen 'konsolidiert' und damit die Ungewißheit, wenn auch nicht für den Einzelfall, so doch für das Kollektiv aufgehoben. Auf dieser Erscheinung beruht bekanntlich das ganze Versicherungsgeschäft."

3) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 35

triebserweiterungen zum Zwecke der Einführung neuartiger Erzeugnisse, die mit besonders hohem Risiko behaftet sind, "da es sich gewissermaßen um wirtschaftliches Neuland handelt, in das man sich begibt." <sup>1)</sup> Die Unsicherheit, unter ihrer ganzen Tragweite sichtbar, wenn man sich vergegenwärtigt, daß hierbei oftmals spezifische Bedarfsweckungsmaßnahmen in Form von werbepolitischen Sonderaktionen erforderlich werden, von denen nicht bekannt ist, ob sie überhaupt und wenn, auch zu einem anhaltenden Erfolg führen werden. Investitionsentscheidungen von großem Gewicht haben immer einmaligen Charakter. "Daraus folgt, daß bei ihnen in jedem Falle kein bloßes konsolidierbares Risiko vorliegt, sondern echte Unsicherheit, die nicht mathematisch exakt im voraus erfassbar und kalkulierbar ist." <sup>2)</sup>

Nur wenige Unternehmen innerhalb jeder Branche finden sich dazu bereit, unter solchen Bedingungen den ersten Schritt zu neuen Entscheidungen zu tun, der die Gefahr eines völligen investitionspolitischen Fehlschlages in sich bergen kann. <sup>3)</sup> Mit Wagnissen verbundene Maßnahmen werden nach der Ansicht Moxters "vom Unternehmer nur durchgeführt, wenn er vom günstigen Ausgang in einem gewissen

---

1) SCHNEIDER, H.: Grundlagen der Investitionstätigkeit in der betrieblichen Praxis, a. a. O., S. 50 ff.

2) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 700

3) Von den Autoren, die im Gewinnstreben die wichtigsten unternehmerische Zielsetzung sehen, wird als Grund für die Übernahme hoher Risiken die Verknüpfung von Risiko und Chance angegeben. "Das Gewinnstreben als entscheidendes Motiv unternehmerischen Handelns ist nur realisierbar, wenn der Unternehmer bereit ist, das damit verbundene Risiko auf sich zu nehmen. Allerdings ist die Risikobereitschaft des Unternehmers begrenzt; es besteht vor allem keine Symmetrie zwischen Risikobereitschaft und Chance. Wenn das Risiko ein gewisses Maß überschreitet, dann wird der Unternehmer in der Regel auf ein Geschäft auch dann verzichten, wenn die Gewinnchancen ungewöhnlich hoch sind. Das ist vor allem dann der Fall, wenn der mögliche Verlust aus einem Geschäft die Existenz des Unternehmens gefährden würde. Hier kommt das Gewinnstreben in Konflikt mit dem Sicherheitsstreben, d. h. dem Streben nach langfristiger Erhaltung des Unternehmens als einer Einkommensquelle." Vgl. Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 700 f.

Mindestmaße überzeugt ist; bei manchen Dispositionen verlangt er eine Überzeugung von 100 %, bei anderen gibt er sich mit einem niedrigeren Überzeugungsgrad zufrieden."<sup>1)</sup> Im Rahmen strategischer Investitionsvorhaben ist es denkbar, daß die Höhe des geforderten Überzeugungsgrades in aller Regel mit der relativen Höhe des Geldmitteleinsatzes positiv korreliert ist: je höher die durch Investitionsentscheidungen verursachten Kosten im Verhältnis zur gesamten Vermögensstruktur veranschlagt werden, um so höher wird der verlangte Grad an Überzeugung vom Eintreten möglicher Datenkonstellationen durch den Unternehmer angesetzt. Nach den heute vorliegenden Erkenntnissen kann der unternehmerische Überzeugungsgrad auf rationalen und/oder irrationalen Faktoren beruhen.

"Sein Zustandekommen vermag das Ergebnis eines in seinen Einzelheiten nachprüfbaren gedanklichen Prozesses oder einer Intuition zu sein. Die rationalen Verfahren zur Gewinnung solcher subjektiven Überzeugungsgrade beruhen auf einer sehr häufigen gedanklichen Wiederholung des Sachverhalts, das Individuum berücksichtigt alle auf Grund seiner Erfahrung (im weitesten Sinne) für möglich gehaltenen verschiedenen Verkettungen der Ereignisse, die bei der gegebenen Ausgangssituation (namentlich auch bei gegebenen Wagnisreserven) denkbar sind."<sup>2)</sup>

Die auf diese Weise gewonnenen Überzeugungsgrade können mit Moxter als "subjektive Häufigkeitsziffern" bezeichnet werden, welche angeben, in wieviel Prozent der Fälle der Entscheidungsträger mit bestimmten Folgen einer Maßnahme rechnet, wenn diese unter den zum Entscheidungszeitpunkt gegebenen Bedingungen sehr häufig wiederholt würde.<sup>3)</sup>

"Es liegt hier eine Entscheidungssituation vor, die rein äußerlich mit den Entscheidungen vergleichbar ist, welche auf Grund von Häufigkeitswahrscheinlichkeiten erfolgen. Es verbleibt aber ein wesentlicher Unterschied: Im Falle der Häufigkeitswahrscheinlichkeit ist in der Regel eine Konsolidierungsmöglichkeit gegeben. Gerade diese fehlt bei Ereignissen einmaliger Art, und ein noch so hoher subjektiver Überzeugungsgrad bietet keine Sicherheit, daß die Daten sich ganz anders entwickeln, als man geglaubt hat."<sup>4)</sup>

---

1) MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 24

2) Ebenda, S. 24

3) Vgl. Derselbe, a. a. O., S. 24

4) Arbeitskreis HAX der SCHMALENBACH-Gesellschaft, a. a. O., S. 701

Unternehmerische Urteile darüber, ob bestimmte Ereignisse als "praktisch sicher", "sehr wahrscheinlich", "möglich", "wenig wahrscheinlich" oder "praktisch unmöglich" gelten können (es sind hier sehr breite Fühlbarkeitsschwellen anzunehmen),

"pflegen", so räumt Moxter ein, "freilich mit sehr unterschiedlicher Sorgfalt zustandezukommen, oft treten recht globale Schätzungen über die Bedeutung von Einflußgrößen an die Stelle detaillierter Analysen. Soweit sie jedoch Produkte diskursiven Denkens sind, unterscheiden sie sich grundlegend von den Überzeugungsgraden, die intuitiv gewonnen werden: Ein Individuum mag auf Grund skizzierten gedanklichen Prozesses zum Ergebnis gekommen sein, daß ein günstiger Ausgang eines Ereignisses 'wenig wahrscheinlich' ist und sich dennoch für die Durchführung jener Maßnahme entscheiden, weil es meint, daß gerade in seinem Falle dieses wenig wahrscheinliche Ereignis eintreten wird . . . . Solche 'Meinungen' entziehen sich ihrer Natur entsprechend völlig der Überprüfung durch Dritte; über die Höhe der so zustande kommenden Überzeugungsgrade läßt sich kaum diskutieren. In der Praxis scheinen sie recht verbreitet zu sein; viele Unternehmer sind von ihrer 'Begabung' in dieser Hinsicht so sehr überzeugt, daß sie auf gedankliche Analysen der oben erwähnten Art ganz verzichten (die ja auch völlig überflüssig sind, wenn die effektive Entscheidung allein dem 'Fingerspitzengefühl' folgt)".

Es ist indessen nichts bekannt darüber, so fährt Moxter fort,

"wie derartige intuitiv begründete Urteile im einzelnen zustande kommen, von welchen Faktoren sie abhängen, ob solche Begabungen tatsächlich existieren; man hat den Fällen auf diese Weise zustande gekommener unternehmerischer Erfolge, die herausgehoben werden, die Mißerfolge gegenüberzustellen, die weniger hervorgehoben werden. Die Erfolge mögen auf Zufall beruhen oder auf einer außergewöhnlichen, dem Individuum gar nicht recht bewußt werdenden Kombinationskraft, sich also durchaus rational erklären lassen. Beim gegenwärtigen Stand der Parapsychologie ist wohl kaum zu erwarten, daß wir auf diese Frage in absehbarer Zeit mit befriedigenden Antworten rechnen können; einstweilen haben diese Behauptungen von der Existenz eines besonderen unternehmerischen Fingerspitzengefühls (in diesem Sinne) nur den Wert unbewiesener, wenn nicht unbeweisbarer Hypothesen."<sup>1)</sup>

---

1) MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, a. a. O., S. 25 So schwierig es sein mag - ergänzt MOXTER seine Ausführungen, "intuitiv gefällte Urteile über die (subjektive) Wahrscheinlichkeit von Ereignissen zu analysieren, man wird immerhin davon ausgehen können, daß die Folge eines Ereignisses (der Grad seiner Erwünschtheit oder Unerwünschtheit für das Individuum) (Fortsetzung der Fußnote auf Seite 261)

Obwohl sich das Wirksamwerden intuitiver Verhaltensweisen generell nur schwer nachweisen läßt, kann die Existenz irrationaler Entscheidungselemente nicht in Abrede gestellt werden. Dem in der Realität zu beobachtenden Verhalten scheint jedenfalls die Annahme nicht zu widersprechen, daß Investitionsentscheidungen, welche im vorgenannten Sinne den Charakter von Initiativentscheidungen tragen, sowohl auf rationalen als auch auf irrationalen Faktoren beruhen. Beispielsweise geht aus Erhebungen über das Investitionsverhalten in der westdeutschen Textilindustrie hervor, daß sich die Zukunftsvorstellungen der Unternehmer insbesondere bei Investitionen zum Zweck der Aufnahme neuer Erzeugnisse teilweise auf Ergebnisse der Marktforschung, zum Teil aber auch auf das unternehmerische Fingerspitzengefühl stützen.<sup>1)</sup> Letzteres dürfte vor allem bei der Auffindung des vorteilhaftesten Investitionszeitpunktes bedeutsam sein.

"Fingerspitzengefühl zu besitzen ist", so folgert Bredt aus seinen Beobachtungen im realen Wirtschaftsleben, "in der Praxis zum mindesten so wichtig wie eine zahlenmäßige Analyse der Lage und der in ihr zum Ausdruck kommenden praktischen Erfordernisse und Möglichkeiten."<sup>2)</sup>

Es sei zwar durchaus anzuerkennen,

"daß die moderne Rechentechnik gerade in der Kalkulation und Planung sich immer weitere Gebiete, auch in der Tiefe und im Grad der Wahrscheinlichkeit zu erschließen vermag, d. h. bessere und aufschlußreichere Zahlenbilder liefert. Das aber hebt die Notwendigkeit der 'Deutung' der Zahlen für den individuellen 'Fall' keineswegs auf, ganz abgesehen davon, daß es immer - selbst bei der entwickeltsten Rechentechnik - noch Dinge im Leben des Menschen und ganz besonders des Geschäftsmannes geben wird, die sich eben nicht quantitativ und damit in Zahlen fassen lassen."<sup>3)</sup>

---

Fortsetzung der Fußnote 1) von Seite 260

für die intuitive Schätzung der Überzeugungsgrade nicht bedeutungslos ist. Es läßt sich beobachten, daß zum Beispiel Pessimisten generell mit einer um so höheren (subjektiven) Eintrittswahrscheinlichkeit rechnen, je ungünstiger ein negativer Ausgang für sie ist. Der Sinn einer solchen generellen Verknüpfung von Überzeugungsgrad und Dispositionsfolgen ist indessen besonders schwer einzusehen. Bei einer rationalen Gewinnung der Überzeugungsgrade wird man die beiden Faktoren immer streng auseinanderhalten."<sup>1)</sup>

1) Vgl. KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 134 und S. 143

2) BREDT, O.: Rechenhaftigkeit oder Fingerspitzengefühl, a. a. O., S. 214

3) Ebenda, S. 214

Bredt lehnt deshalb die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur immer wieder vorzufindende alternative Fragestellung "hie Fingerspitzengefühl - hie Rechenhaftigkeit" entschieden ab. Nach seiner Auffassung würde es die Betriebswirtschaftslehre

"auf sehr verhängnisvolle Irrwege führen, wenn sie glaubte, die kaufmännisch-unternehmerische Aufgabe ließe sich unter Ausschluß des Fingerspitzengefühls lösen. Die Rechenhaftigkeit mag und soll die Tiefenwirkung und die Reichweite der Sicht, die für jede Beurteilung und Entscheidung notwendig ist, immer mehr verbessern. Die eigentliche Auslösung jedoch, wie, wo und wann und in welchem Sinne gehandelt werden soll, ist und bleibt, trotz aller operativen Vorbereitung durch die Rechenhaftigkeit stets die Aufgabe dessen, was wir Fingerspitzengefühl nennen. Kommt es doch hier nur zu oft nicht allein auf das 'Wie?', sondern auch auf das 'Wo?' und vor allem auch auf das 'Wann?' an. Der rechte Augenblick ist zumeist in der Praxis für den Erfolg entscheidend."<sup>1)</sup>

Zu den Entscheidungselementen, welche investitionspolitische Dispositionen unter hoher Ungewißheit kennzeichnen, ist schließlich auch jene Charaktereigenschaft zu zählen, die gewöhnlich mit dem Begriff des unternehmerischen Wagemuts umschrieben wird.

"Die mangelnde Überschaubarkeit und die Unsicherheit in der Beurteilung der Lage bedingt, daß zur Unternehmensleitung Mut gehört. Bei aller zu beachtenden Vorsicht muß der Verantwortliche das Risiko auf sich nehmen, daß er einmal eine Fehlentscheidung trifft."<sup>2)</sup>

In welchem Maße Entscheidungen, die auf unsicheren Erwartungen beruhen, risikobehaftet sind, hängt nach Jacob unter anderem von dem Grad der Korrigierbarkeit ab, den sie aufweisen.

"Je stärker die Bindung ist, je größer das Opfer, sie rückgängig zu machen oder abzuändern, um so größer ist ceteris paribus auch das damit verbundene Risiko. Damit eine Entscheidung bei genauer Kenntnis der gegenwärtigen Datenkonstellation risikobehaftet ist, müssen also letztlich zwei Tatbestände zusammentreffen:

1. die Unsicherheit über die künftige Entwicklung der relevanten Daten;
2. eine gewisse Starrheit der Entscheidung, das Unvermögen, sie kurzfristig ohne nennenswerte Opfer rückgängig zu machen oder zweckentsprechend abzuändern."<sup>3)</sup>

---

1) BREDT, O.: Rechenhaftigkeit oder Fingerspitzengefühl, a. a. O., S. 214  
2) ZANGEN, W.: Die Praxis der industriellen Unternehmensführung, Essen 1961, S. 22  
3) JACOB, H.: Preispolitik, a. a. O., S. 247 f.

Beide Voraussetzungen sind bei Initiativentscheidungen über betriebliche Investitionsprojekte in hohem Maße erfüllt. Ohne persönlichen Mut des Entscheidungsträgers sind echte Fortschritte im Wirtschaftsprozess in Anbetracht des hohen Risikos, das Initiativentscheidungen im Bereich des Investitionswesens umschließt, kaum vorstellbar. Beendet sich das anbietende Unternehmen nicht in der Situation eines Mengenanpassers, so wird sich der Unternehmer, der Mut und Initiative in sich vereinigt, nicht auf Dauer mit der Vornahme ausschließlich induzierter Investitionen begnügen. Seine Entscheidungen gehen über reine Anpassungsmaßnahmen an eingetretene Datenänderungen hinaus.

Es liegt auf der Hand, daß Initiativentscheidungen über Investitionen, denen naturgemäß höchste Unsicherheitsgrade anhaften, relativ selten in habituellen Bahnen verlaufen werden. Auf Grund ihrer Seltenheit und Neuartigkeit ergibt sich, daß bei derartigen Investitionsentschlüssen die Möglichkeit der repetitiven Anwendung bewährter Entscheidungsregeln entfällt. Autonome Investitionen werden demnach vorzugsweise das Ergebnis echter Willens- oder Wahlentscheidungen bzw. intuitiv gewonnener Vorstellungen sein. Die mangelnde Berechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit der Folgen langfristig wirksamer Initiativentscheidungen induziert in verschiedenen Phasen des Entscheidungsprozesses intuitives Verhalten der Unternehmer, nachdem derartige Situationsbedingungen sich einer rationalen Durchdringung weitgehend entziehen.

Intuitive Entscheidungselemente treten insbesondere in der Ausgangsphase des Entscheidungsprozesses auf, in deren Mittelpunkt die Investitionsidee steht. Das Aufspüren von Angebotslücken, Vorstellungen über neuartige Produktions- und Absatzmethoden, das rechtzeitige Erkennen der Notwendigkeit von Produktänderungen - alle diese Tatbestände, die zu der Entstehung von Investitionsideen führen, sind vielfach das Resultat eines spontanen Einfalls, der erst in den sich anschließenden Phasen des Entscheidungsablaufes einer exakten Analyse auf seine Realisierbarkeit unterworfen wird. Desgleichen wird in der Endphase des Entschei-

dungsprozesses, in welcher alle Argumente für oder gegen die Verwirklichung eines geplanten Projektes gegeneinander abzuwägen sind, dem unternehmerischen Fingerspitzengefühl überall dort eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zukommen, wo der Rechenhaftigkeit von Zukunftsproblemen Grenzen gesetzt sind.

So betrachtet ist der trivial erscheinende Satz berechtigt, daß sich das Unsicherheitsproblem langfristig wirksamer Investitionsentscheidungen am ehesten bewältigen läßt, wenn sich rechnerische Vorbereitung und Planung im Entscheidungsprozeß mit intuitivem Weitblick in optimaler Weise miteinander verbinden. "Die Lösung des Entscheidungsproblems unter Unsicherheit kann also nie auf Grund objektiv gegebener Daten allein gefunden werden."<sup>1)</sup>

### Zusammenfassung

Die bindenden Wirkungen, welche von größeren Investitionsentscheidungen auf die Unternehmungspolitik ausgehen, erstrecken sich in der Regel über längere Zeiträume. Mithin sind die Unsicherheitsmomente, welche die betriebliche Investitionstätigkeit begleiten, im allgemeinen wesentlich stärker ausgeprägt als bei den übrigen Entscheidungen, die im Unternehmungsbereich zu treffen sind. Die realen Entscheidungsbedingungen weisen jedoch hinsichtlich der Unsicherheit investitionspolitischer Aktionen Unterschiede auf.

Bei der Darstellung der Einflüsse, die vom Phänomen der Ungewißheit auf das Investitionsverhalten ausgehen, wurde nicht der in der Literatur allgemein übliche Weg beschritten, der dadurch gekennzeichnet ist, daß das gesamte Unsicherheitsproblem in sichere und unsichere Erwartungen aufgelöst wird, wobei innerhalb dieser Zweiteilung nochmals subjektive und objektive Erwartungsgrößen unterschieden werden. Ausgangspunkt unserer Überlegungen bildete vielmehr der Gedanke, daß bei allen unternehmungspolitischen Entscheidungen von größerer Tragweite zwar prinzi-

---

1) GUTENBERG, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 89

piell objektive Unsicherheit gegeben ist, daß es aber für die Beurteilung der Auswirkungen des Unsicherheitsphänomens auf das Unternehmerverhalten darauf ankommt, wie die Unsicherheitsbedingungen innerhalb gegebener Situationen vom Entscheidungsträger selbst bewertet werden. Derartige Bewertungsvorgänge stellen subjektive Tatbestände dar. Die Erwartungen, auf die sich die Entscheidungen investierender Unternehmen gründen, sind demnach generell durch subjektive Sicherheits- bzw. Unsicherheitsgrade gekennzeichnet, die sich unter verhaltenstheoretischen Gesichtspunkten auf zwei Gruppen reduzieren lassen:

Sieht man von den strategisch unbedeutenden, bei stärkerem Investitionsfluß tagtäglich auftretenden Ersatz-, Rationalisierungs- und Modernisierungsproblemen ab, die auf Grund ihrer Häufigkeit, ihrer geringen Interdependenzwirkungen und der mit ihnen verbundenen relativ niedrigen Ausgabenhöhe im Rahmen genereller Regelungen gelöst werden können, dann läßt sich die Unsicherheit des Investierens gedanklich in zwei Stufen zerlegen, die man als partielle und als totale Unsicherheit bezeichnen kann. Partielle Unsicherheit liegt vor, wenn und solange die investierende Unternehmung reine Anpassungsentscheidungen trifft. Initiativentscheidungen werden dagegen generell unter totaler Ungewißheit getroffen.

Die Ungewißheit der Zukunft bleibt also allen Investitionsentscheidungen inhärent. Bei investitionspolitischen Anpassungsprozessen verfügt der Entscheidungsträger jedoch in der Regel über mehr oder minder konkrete Anhaltspunkte, von denen aus Schätzungen über zukünftige Datenkonstellationen innerhalb bestimmter Bandbreiten vorgenommen werden können. Wie sich aber der für Investitionsentscheidungen Verantwortliche verhält, hängt von der psychischen Grundeinstellung ab, aus der heraus die Folgen bestimmter Investitionsvorhaben beurteilt werden. Die Verhaltensweisen bei Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit können somit prinzipiell nur im Zusammenhang mit der Unternehmermentalität beurteilt werden.

Eine ausgeprägte Scheu vor Investitionsrisiken, die nach den Beobachtungen in der Praxis für viele Unternehmer charakteristisch ist, führt, wie erkannt wurde, im betrieblichen Investitionsprozeß vorwiegend zu habituellen Verhaltensweisen. Bei seinen empirischen Untersuchungen kam Katona zu dem Ergebnis, "daß den Unternehmern Ungewißheit grundsätzlich zuwider ist. Sie sind bestrebt, Entscheidungen zu vermeiden, deren Folgen sie nicht vorhersagen können, und sind vielmehr bemüht, nur solche Entscheidungen zu treffen, deren Auswirkungen nach ihrer Meinung den geringsten Unsicherheitsgrad aufweisen."<sup>1)</sup> Dabei ist hervorzuheben, "daß viele Unternehmer von den eigenen Möglichkeiten, die gegebenen Bedingungen zu beeinflussen, wenig halten. Sie glauben, daß ihr Unternehmen von generellen Trends abhängig ist, daß sie selber jedoch keinen oder nur einen sehr geringen Einfluß auf diese Trends ausüben können."<sup>2)</sup> Derartige Ansichten führen im allgemeinen dazu, daß die Möglichkeiten der Gewinnung zusätzlicher Informationen weitgehend ungenutzt bleiben. Die Investitionstätigkeit erschöpft sich in den Fällen habitueller Entscheidungen in allmählichen, oftmals verzögerten Anpassungsmaßnahmen an den mutmaßlichen Branchentrend, wobei die Entscheidungssubjekte mit jenen Verfahren und Faustregeln operieren, die eingangs dieses Kapitels diskutiert wurden.

Handelt es sich um verhältnismäßig überschaubare Marktstrukturen mit einer relativ geringen Anzahl anbietender Unternehmungen, dann werden die Investitionsentscheidungen zumeist nach den "Vorlagen" der Konkurrenz ausgerichtet. Es bleibt dann wenigen, meist branchenführenden Unternehmungen überlassen, neue Situationen zu erkennen und demgemäß neuartige Entscheidungen zu treffen. Langfristige Zukunftsüberlegungen, die in Form von globalen Investitionsplänen ihren Niederschlag finden könnten, unterbleiben bei gewohnheitsgesteuerter Investitionspolitik, da es an eigenen Vorstellungen über die Investitionsstrategie künftiger Perioden mangelt. Wer es aus Resignation vor der Ungewißheit wirtschaftlicher Entwicklungen

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a. a. O., S. 276

2) Ebenda, S. 277

unterläßt, sein Informationspotential auszuschöpfen, wird auch auf Planungen verzichten, die über unmittelbar bevorstehende Zeitabschnitte hinausreichen.

Insgesamt bildet das Unsicherheitsphänomen die Ursache dafür, warum viele Unternehmungen bei ihren investitionspolitischen Anpassungsmaßnahmen "oft nach der leichtesten und am wenigsten ungewissen Lösung suchen" und warum "ihr Verhalten häufig in gewohnten Formen verharret, selbst wenn veränderte Bedingungen eigentlich Anlaß zu neuen Entscheidungen geben."<sup>1)</sup>

Stehen die Investoren dem Ungewißheitsproblem unvoreingenommen gegenüber und wird erkannt, daß in gegebenen Situationen neue Entscheidungen erforderlich werden, dann werden Anpassungsentscheidungen im Bereich der Investitionen durch echtes Suchverhalten geprägt, das im Ergebnis zu definitiven Erwartungen führt. Diesen Erwartungsgrößen haftet zwar gleichfalls ein gewisses Maß an Unsicherheit an, doch wird das Bestreben sichtbar, ihren Unbestimmtheitsbereich durch die kontinuierliche Gewinnung zusätzlicher Informationen einzuengen. Das größere Informationspotential, über welches die Unternehmungen in den Fällen echten Suchverhaltens regelmäßig verfügen, vermittelt die für die Realisierung neuer Kombinationen erforderliche Sicherheit. Bei systematischem Vorgehen finden die Erwartungen ihren Ausdruck in elastischen Investitionsplänen, d. h. in Planunterlagen, die nach dem Prinzip der Freihaltung bestimmter Handlungsspielräume für den Einbau später eintreffender Informationen gestaltet werden. Bei unsicheren Erwartungen ist der Investitionsprozeß keiner einmaligen Entscheidung, sondern einer Abfolge neuartiger Entscheidungen unterworfen, deren jede von der jeweils zuvor errichteten Lage abhängig ist.

"Optimaler Informationsgrad und Dispositionselastizität hängen eng miteinander zusammen. Man rechnet im Zeitablauf mit dem Eingang zusätzlicher Informationen, die die Ungewißheit dann vermindern, den Informationsgrad erhöhen und damit die Entscheidungssituation verbessern."<sup>2)</sup>

"In diesem Sinne bedeuten echte Entscheidungen einen Bruch

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S. 277

2) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S. 12

mit der Vergangenheit und führen zu flexiblem Verhalten."<sup>1)</sup>

Die bis zu diesem Punkt vorgedruckenen Überlegungen ließen erkennen, daß Initiativentscheidungen, bei denen das Ungewißheitsproblem naturgemäß seine stärkste Ausprägung erlangt, weitgehend frei von Gewohnheitselementen sind. Dafür sprechen mehrere Gründe.

Unternehmungen, deren Investitionspolitik durch eine gewohnheitsbedingte Abneigung gegen Unsicherheitsmomente charakterisiert ist, werden sich nicht jener hohen, meist totalen Ungewißheit aussetzen, mit der Initiativentscheidungen im allgemeinen verbunden sind. Besteht dennoch die Bereitschaft hierzu, so bedarf es einer vorherigen Umstrukturierung der unternehmerischen Mentalität, welche echte Entscheidungen induziert. Davon abgesehen, werden echte Investitionsentscheidungen allein schon deshalb unumgänglich, weil auf Grund des einmaligen Charakters von Initiativentschlüssen die repetitive Anwendung bewährt erscheinender Entscheidungsregeln entfällt.

Im übrigen kommt es bei Initiativentscheidungen durchweg zu einer Vermischung intuitiver Entscheidungselemente mit den Elementen echten Suchverhaltens. Die hohe Ungewißheit über die Rückwirkungen gestaltender Eingriffe in gegebene Marktabläufe kann in aller Regel nicht allein auf rationalem Weg durchdrungen werden. Hierzu bedarf es spezifischer unternehmerischer Eigenschaften, unter denen die Befähigung zum intuitiven Erkennen möglicher Zukunftsentwicklungen höchste Relevanz besitzt. "Die schöpferische Idee, die intuitiv und unbewußt gelenkte Reaktion, die spontane Entscheidung - sie alle haben ihren Platz im 'Instrumentarium' der Unternehmensführung."<sup>2)</sup>

Die relative Seltenheit intuitiver Begabungen mag eine der Ursachen dafür sein, daß Initiativentscheidungen in der industriellen Investitionspraxis weniger häufig als andere Entscheidungstypen vertreten sind.

---

1) KATONA, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, a.a.O., S. 285

2) MEYER, P.W.: Die Werbeerfolgskontrolle, Düsseldorf - Wien 1963, S. 41

#### IV. Zu den Beziehungen zwischen Zielen und Verhaltensweisen im Entscheidungsprozeß

Durch die Loslösung von den klassischen Transparenz- und Reaktionsprämissen und die Einführung erweiterter Zielsysteme hat sich die moderne Investitionstheorie dem empirischen Investitionsprozeß beträchtlich genähert. Nach der neueren Betrachtungsweise stellen Investitionsentschlüsse generell Entscheidungen dar, die unter Unsicherheit getroffen werden. Die ihnen zugrunde liegenden Zielentscheidungen und Motive beeinflussen in der heutigen Sicht die Richtung des Investitionsgeschehens, ohne den Entscheidungsprozeß streng zu determinieren. Bei der Erreichung der jeweils vorliegenden Zielsetzungen können alternative Verhaltensweisen realisiert werden. Im Gegensatz zur traditionellen Investitionsanalyse stellt das Investitionsproblem kein Rechenproblem, sondern ein Entscheidungsproblem dar.

Der Verzicht, die unternehmerischen Verhaltensweisen aus den Zielsetzungen abzuleiten, erlaubt jedoch nicht den Schluß, daß es sich bei den Zielen und Verhaltensweisen um Determinanten der Investitionsentscheidung handelt, die isoliert auf den Entscheidungsprozeß einwirken. Vielmehr scheinen zwischen ihnen Wechselbeziehungen zu bestehen. Hierüber liegen noch keine gesicherten Forschungsergebnisse vor. Es ist daher unmöglich, über das Zusammenwirken von Zielsetzungen und Verhaltensweisen bereits fundierte Aussagen zu machen. Wir müssen uns in diesem Zusammenhang auf die Feststellung von Tatsachen beschränken, die auf derartige Beziehungen hindeuten.

Im Verlaufe dieser Arbeit wurde beispielsweise offenkundig, daß das Sicherheitsstreben der Unternehmer vielfach routinemäßiges Investitionsverhalten induziert.

"Besonders eindrucksvoll zeigt sich das in der Verwendung der Pay-Off-Methode zur Berechnung der Dringlichkeit der Investition und in dem Anliegen der Unternehmer, nach Möglichkeit nur solche Projekte zu verwirklichen, die sich in kurzer Zeit aus ihren Nettoerträgen amortisieren. Je risikoreicher ein Vorhaben ist, umso kürzer muß zudem seine Amortisationsperiode sein, damit eine

Investition stattfindet. "1)

Auch nachgeahmte und liquiditätsorientierte Investitionsentschlüsse lassen sich zum Teil nur durch die Zielgröße "Sicherheit" erklären. Andere "vorlageorientierte" Investitionsentscheidungen können, wie weiter gezeigt werden konnte, auf das Geltungsstreben der Unternehmer zurückgeführt werden.

Ganz allgemein ermöglicht das zur Verfügung stehende Untersuchungsmaterial die zwar nicht sichere, aber doch naheliegende Schlußfolgerung, daß insbesondere nichtquantifizierbare Investitionsziele, die dem Prestige- oder Machtstreben, dem schöpferischen Betätigungsdrang oder Unabhängigkeitswünschen entspringen, geeignet sind, Investitionsentscheidungen in emotionale Bahnen zu lenken, so daß diese oftmals ohne die erforderliche Vorbereitung getroffen werden, weil sich der Unternehmer gedanklich primär mit der schnellstmöglichen Verwirklichung seiner Zielvorstellungen beschäftigt und dabei betriebswirtschaftliche Aspekte ganz oder teilweise vernachlässigt. Das wird vorzugsweise immer dann der Fall sein, wenn derartig motivierte Investitionsentscheidungen mit einer gewissen Spontaneität getroffen werden und nicht das Ergebnis eines in sich ausgewogenen Entscheidungsprozesses darstellen. Fehlinvestitionen, die auf mangelhafter oder unterlassener Marktanalyse bzw. Marktbeobachtung beruhen, werden vielfach nur über diesen Erklärungsweg verständlich.

Die Frage, inwieweit die unternehmerischen Zielsetzungen das Verhalten im Entscheidungsprozeß bestimmen, bietet der empirischen Forschung auf jeden Fall noch ein weites Betätigungsfeld.

---

1) KINDERMANN, H.: a. a. O., S. 182

LITERATURVERZEICHNIS

A. Bücher und sonstige selbständige Schriften

- ALBACH, H.:                      Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959
- Derselbe,                      Investition und Liquidität. Die Planung des optimalen Investitionsbudgets, Wiesbaden 1962
- ANGELL, J. W.:                Investment and Business Cycles, New York und London 1941
- ARROW, K. J.:                Social Choice and Individual Values, New York 1951
- AXFORD, H. M.:              Financial Expansion of Medium Size Growth Corporations in Manufacturing, Diss., Wisconsin 1957
- BALLMANN, W.:              Beitrag zur Klärung des betriebswirtschaftlichen Investitionsbegriffes und zur Entwicklung einer Investitionspolitik der Unternehmung, Diss., Mannheim 1954
- BARNARD, Ch. J.:            Organization and Management, Cambridge/Mass. 1949
- BAUMOL, W. J.:              Business Behavior, Value and Growth, New York 1959
- BECKMANN, L.:              Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, 2. Auflage, Stuttgart 1956
- BEHRENS, K. Chr.:           Marktforschung, Wiesbaden 1959
- BENDER, K.:                Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart 1957
- BERGMANN, H.:              Das ökonomische Risiko und sein Einfluß auf die Investitionsentscheidungen des Unternehmers, Diss., Berlin 1951
- BIDLINGMAIER, J.:           Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964
- BOWEN, H. R.:              The Business Enterprise as a Subject for Research, New York 1955
- BRANDT, H.:                Investitionspolitik des Industriebetriebes Wiesbaden 1959
- BUSSMANN, K. F.:           Das betriebswirtschaftliche Risiko, Meisenheim 1955

- BOULDING, K. E.: Economic Analysis, 3. Auflage, London 1955
- DÜCHTING, E.: Liquidität und unternehmerische Entscheidungsmodelle, Diss., München 1964
- EISENDRATH, E.: Anlagevermögen und Dekapitalisation in der deutschen Industrie, Berlin 1950
- EUCKEN, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie, 6. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1950
- FORSTER, K. H.: Finanzierung durch Abschreibungen nach den Ergebnissen von DM-Bilanzen, Stuttgart 1953
- GÄFGEN, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963
- GOLDMANN, H.: Wie man Kunden gewinnt, 3. Auflage, Essen 1958
- GORDON, R. A.: Business Leadership in the Large Corporation, Washington D. C. 1945
- GRIFFIN, E.: Enterprise in a Free Society, Chicago 1949
- GUTENBERG, E.: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin und Wien 1929
- Derselbe, Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Akademische Festrede, Krefeld 1957
- Derselbe, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, 4. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1958
- Derselbe, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, 3. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1959
- Derselbe, Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen, Köln und Opladen 1959
- Derselbe, Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962

- HANSEN, A. H.: Business Cycles and National Income, New York 1951
- HART, A. G.: Anticipations, Uncertainty, and Dynamic Planning, Chicago 1940 sowie 2. Auflage, New York 1951
- HEINEN, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, 1. Band, 2. Auflage, Wiesbaden 1965
- Derselbe, Betriebswirtschaftslehre heute. Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis, Wiesbaden 1966
- HICKS, J. R.: Value and Capital, Oxford 1939 sowie 2. Auflage Oxford 1948
- HOFMANN, R.: Planung und Projektierung automatisierter Anlagen, Hamburg-Berlin-Bonn 1958
- HOLZSCHUHER, L.v.: Praktische Psychologie. Die Primitivperson im Menschen, Seebuck am Chiemsee 1949
- JACOB, H.: Preispolitik, Wiesbaden 1963
- JEVONS, W. St.: Die Theorie der politischen Ökonomie, Jena 1924
- JUNKERSTORFF, K.: Grundzüge des Management. Einführung in Theorie und Praxis der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1960
- KAPLAN, A. D. H.,  
DIRLAM, J. B.,  
LANZILOTTI, R. F.: Pricing in Big Business, Washington 1958
- KATONA, G.: Psychological Analysis of Economic Behavior, New York-Toronto-London 1951; deutsche Ausgabe: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960
- KAUTZ, R. W.: The Concept of Security in the Theory of the Individual Firm, Diss., Indiana 1955
- KIRSCH, W.: Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungs gleichgewichts, Diss., München 1964
- KLEIN, L. R.: The Keynesian Revolution, New York 1947
- KNIGHT, F. H.: Risk, Uncertainty, and Profit, Boston 1921 sowie 8. Auflage London 1957

- KOCH, H. : Betriebliche Planung. Grundlagen und Grundfragen der Unternehmungs- politik, Wiesbaden 1961
- KOSIOL, E. : Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959
- KREIKEBAUM, H. : Das Prestigeelement im Investitionsver- halten, Diss., Köln 1960
- LAUTERBACH, A. : Mensch-Motive-Geld. Untersuchungen zur Psychologie des wirtschaftlichen Handelns, Stuttgart und Düsseldorf 1957
- LEIBENSTEIN, H. : Economic Theory and Organizational Analysis, New York 1960
- LERSCH, Ph. : Aufbau der Person, 7. Auflage, München 1956
- LEVINE, R. A. : Plant and Equipment Expenditure Surveys, Intentions and Fulfillment, Diss., Yale 1957
- LOHMANN, M. : Einführung in die Betriebswirtschafts- lehre, 2. Auflage, Tübingen 1955
- LUCE, R. D.,  
RAIFFA, H. : Games and Decisions, Introduction and Critical Survey, New York 1957
- LÜCKERT, H. R. : Konfliktpsychologie, München-Basel 1957
- LUNDBERG, E. : Studies in the Theory of Economic Expansion, New York 1955
- LUTZ, F. und V. : The Theory of Investment of the Firm, Princeton University Press 1951
- MACK, R. P. : The Flow of Business Funds and Consumer Purchasing Power, New York 1941
- MAPI: Equipment Replacement and Depreciation, Policies and Practices. A Survey, Washington D. C. 1956
- MARCH, J. G.,  
SIMON, H. A. : Organizations, New York und London 1958
- MARKOWITZ, H. M. : Portfolio Selection. Efficient Diversification of Investments, Cowles Foundation, Monograph No. 16, New York 1959

- MEYER, J. R.: Business Motivation and Investment Decision, Diss., Harvard 1955
- MEYER, J. R.,  
KUHL, E.: The Investment Decision. An Empirical Study, Cambridge/Mass. 1957
- MEYER, P. W.: Die Werbeerfolgskontrolle, Düsseldorf-Wien 1963
- NEUMANN, J. v.,  
MORGENSTERN, O.: Theory of Games and Economic Behavior, Princeton-Oxford 1944; deutsche Ausgabe: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961
- OBOOTH, H.: Die unternehmerische Entscheidung. Eine aufgabenanalytische Untersuchung der Unternehmerleistung, Diss., Berlin 1957
- OTT, A.: Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959
- PACK, L.: Betriebliche Investition, Wiesbaden 1959
- PACKARD, V.: Die unsichtbaren Schranken, Düsseldorf 1959
- PARKINSON, C. N.: Parkinsons Gesetz und andere Studien der Verwaltung, Düsseldorf 1959
- PAULSEN, A.: Neue Wirtschaftslehre, 3. Auflage, Berlin und Frankfurt 1954 sowie 4. Auflage, Berlin und Frankfurt 1958
- PLAPPERER, K.: Die finanzwirtschaftliche Investitionsplanung betriebswirtschaftlicher Erweiterungsinvestitionen, Diss., München 1957
- PREISER, E.: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, Göttingen 1957
- RIESMANN, D.: Die einsame Masse, Hamburg 1958
- RÖSSLE, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart 1956
- RUCHTL, H.: Die Abschreibung, Stuttgart 1953
- SANDIG, C.: Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953
- SAUERMAN, H.: Die Gestalt des Unternehmers, Berlin 1937

- SCHERHORN, G.:                      Bedürfnis und Bedarf, Berlin 1959
- SCHINDLER, H.:                      Investitionsrechnungen in Theorie und Praxis, Diss., Freiburg, Meisenheim 1955
- SCHMALENBACH, E.:                      Die Aufstellung von Finanzplänen, Leipzig 1931 sowie 3. Auflage, Leipzig 1939
- Derselbe,                              Die Aktiengesellschaft, 7. Auflage, Köln und Opladen 1950
- Derselbe,                              Beteiligungsfinanzierung, 8. Auflage, Köln und Opladen 1954
- Derselbe,                              Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, 3. Auflage, Köln und Opladen 1959
- SCHNEIDER, E.:                      Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 4. Auflage, Tübingen 1956
- Derselbe,                              Wirtschaftlichkeitsrechnung, Theorie der Investition, Bern 1951 sowie 2. Auflage Tübingen und Zürich 1957
- SCHNEIDER, H.:                      Die Grundlagen der Investitionstätigkeit in der betrieblichen Praxis, Diss., München 1956
- SCHUMPETER, J. A.:                      Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Auflage, Bonn 1952
- STACKELBERG, H. v.:                      Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage, Bern-Tübingen 1951
- STEINBRÜCK, K.:                      Vom unvollkommenen Markt zur heterogenen Konkurrenz, Mainz 1954
- STEPHANY, M.:                      Die Bedeutung von Unsicherheit und Risiko für die Investitionsentscheidungen der Unternehmer, Diss., Münster 1957
- STERN, W.:                              Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage, 2. Auflage, Den Haag 1950
- TERBORGH, G.:                      Dynamic Equipment Policy, New York-Totonto-London 1949

- TERBORGH, G. : Business Investment Policy.  
A MAPI Study and Manual,  
Machinery and Allied Products  
Institute and Council for  
Technological Advancement,  
Washington D. C. 1958
- TINTNER, G. : A Contribution to the Non-Static  
Theory of Production, Studies in  
Mathematical Economics and  
Econometrics, Chicago 1942
- THOMAE, H. : Persönlichkeit. Eine dynamische  
Interpretation, Bonn 1951
- Derselbe, Der Mensch in der Entscheidung,  
München 1960
- Derselbe, Die Motivation des menschlichen  
Handelns, Köln-Berlin 1965
- WAGENFÜHR, H. : Schöpferische Wirtschaft,  
Heidelberg 1954
- WALTHER, A. : Einführung in die Wirtschafts-  
lehre der Unternehmung, 2. Band,  
Die Unternehmung, Zürich 1953
- WITTMANN, W. : Unternehmung und unvollkommene  
Information, Köln und Opladen  
1959
- WUNDT, W. : Physiologische Psychologie,  
3. Band, 6. Auflage, Leipzig 1920
- ZANGEN, W. : Die Praxis der industriellen Unter-  
nehmensführung, Essen 1961

B. Beiträge zu Festschriften und Sammelwerken

- AKERMANN, J. : Die Zeitsymmetrie der Erfahrungen  
und Erwartungen, in: Archiv für  
mathematische Wirtschafts- und Sozial-  
forschung, Band 8, 1942, S. 20 ff.
- BELLINGER, B. : Offene Fragen der betrieblichen Substanz-  
erhaltung. Gegenwartsfragen der Unter-  
nehmung. Festschrift für F. HENTZEL,  
Hrsg. B. BELLINGER, Wiesbaden 1961,  
S. 15

- BOULDING, K. E. : The Present Position of the Theory of the Firm, in: Linear Programming and the Theory of the Firm, Hrsg. K. E. BOULDING und W. A. SPIVEY, New York 1960, S. 1 ff.
- CLELAND, S. : A Short Essay on a Managerial Theory of the Firm, in: Linear Programming and the Theory of the Firm, a. a. O., S. 209
- CYERT, R. M.,  
MARCH, J. G. : A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. HAIRE, New York 1959, S. 76 ff.
- EISERMANN, G. : Wirtschaftssystem und Gesellschaftsform, in: Die Einheit der Sozialwissenschaften, S. 43 ff.
- EISNER, R. : Determinants of Capital Expenditures. An Interview Study, Studies in Business Expectations and Plannings No. 2, University of Illinois Bulletin, Urbana 1956
- HANDWÖRTERBUCH DES  
KAUFMANNS Hrsg. H. BOTT, 3. Band, Hamburg-Berlin
- HEINEN, E. : Industrielle Investitionsplanung, in: HdB 1957/58, Sp. 2876 ff.
- Derselbe, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für E. GUTENBERG, Hrsg. H. KOCH, Wiesbaden 1962, S. 11 ff.
- HOFSTÄTTER, P. R. : Bedürfnis und Bedarf, in: Fischer-Lexikon Psychologie, Frankfurt 1957 S. 48 ff.
- KADE, G. : Unternehmerentscheidung bei vollkommener und unvollkommener Information, in: JbNuSt, Band 173, 1961, S. 65 ff.
- KATONA, G. : Appendix A, in: The Business Enterprise as a Subject for Research, Hrsg. H. R. BOWEN, New York 1955, S. 39 ff.

- KELLEY, G. : Man's Constructions of his Alternatives, in: Assessment of Human Motives, Hrsg. G. LINDZEY, New York 1958
- KINDERMANN, H. : Bestimmungsgründe für das Verhalten der Unternehmer aus der Textilindustrie, insbesondere der Baumwollindustrie, bei Investitionsentscheidungen, in: Schriften zur Textilwirtschaft Band 5, Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft an der Universität Münster, Münster 1961
- KLEIN, L. R. : Studies in Investment Behavior, in: National Bureau of Economic Research, Conference on Business Cycles, New York 1951, S. 237 ff.
- KONTRADIEFF, N. D. : Das Problem der Prognose, in: Annalen der Betriebswirtschaft, Band I, 1927, S. 49 ff.
- LOHMANN, M. : Kapitalbildung und Kapitalverwendung in der Unternehmung, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Band 5, Berlin 1953
- MEANS, G. C. : Collective Enterprise and Economic Theory, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Band III, Hrsg. H. ARNDT, Berlin 1960, S. 1530 ff.
- MEINHOLD, H. : Investitionen, in: HdSW, Band 5, Stuttgart-Tübingen-Göttingen, S. 333 ff.
- MIERKE, K. : Das Motivationsproblem in experimental-psychologischer Sicht, in: Bericht über den 21. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Hrsg. A. WELLEK, Göttingen 1958, S. 53 ff.
- PACK, L. : Maximierung der Rentabilität als preispolitisches Ziel, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für E. GUTENBERG, a. a. O., S. 73 ff.
- PAPANDREOU, A. G. : Some Basic Problems in the Theory of the Firm, in: A Survey of Contemporary Economics, Vol. II, Hrsg. B. F. HALEY, Homewood/III. 1952, S. 183 ff.

- PREISER, E. : Das Rationalprinzip in der Wirtschaft und in der Wirtschaftspolitik, in: JbNuSt, Band 158, 1943, S. 1 ff.
- Derselbe, Investition und Zins, in: JbNuSt, Band 170, 1958, Heft 1/3
- REDLICH, F. : Unternehmer, in: HdSW, 10. Band Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 491
- Derselbe, Unternehmungs- und Unternehmergeschichte, in: HdSW, 10. Band, a. a. O., S. 540
- RIESMANN, D. : New Standards for Old. From Conspicuous Consumption to Conspicuous Production, in: Individualism Reconsidered, Glencoe 1957
- RUCHTI, H. : Bilanz und Investition, Sonderdruck aus: Der Industriebetrieb und sein Rechnungswesen, Festschrift für M. R. LEHMANN, 1957
- SALIN, E. : Manager, in: HdSW 10. Band, a. a. O., S. 111
- SCHNEIDER, E. : Wirklichkeitsnahe Theorie der Absatzpolitik, in: WWA, Band 56, Stuttgart 1942
- SCHRÖDER, R. : John Maynard Keynes als Psychologe, in: J. M. Keynes als "Psychologe", Hrsg. G. SCHMÖLDERS - R. SCHRÖDER - H. St. SEIDENFUS, Berlin 1956
- SEIDENFUS, H. St. : Zur Theorie der Erwartungen, in: J. M. Keynes als "Psychologe", a. a. O., Berlin 1956, S. 103 ff.
- WESSELS, Th. : Akzelerator, in: Staatslexikon, Band I, Hrsg. GÖRRESGESELLSCHAFT, S. 221
- WHITE, M. C. : Multiple Goals in the Theory of the Firm, in: Linear Programming and the Theory of the Firm, a. a. O., S. 181 ff.

C. Beiträge in Zeitschriften, Zeitungen  
und sonstigen Veröffentlichungen

- ALBACH, H. : Investitionspolitik in Theorie und Praxis, in: ZfB 1958, S. 766 ff.
- Derselbe, Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: ZfhF 1959, S. 238 ff.
- Derselbe, Rentabilität und Sicherheit als Kriterien betrieblicher Investitionsentscheidungen, in: ZfB 1960, S. 583 ff. und S. 673 ff.
- ALCHIAN, A. A. : Uncertainty, Evolution, and Economic Theory, in: JPE, Vol. 58, Chicago, Illinois 1950
- Arbeitskreis HAX der  
SCHMALENBACH-Gesellschaft: Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen, in: ZfbF 1964, S. 685 ff.
- BESTE, Th. : Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, in: ZfhF 1958, S. 75 ff.
- BIDLINGMAIER, J. : Die Ziele der Unternehmer, in: ZfB 1963, S. 409 ff.
- BREDT, O. : Rechenhaftigkeit oder Fingerspitzengefühl ? in: Rationalisierung 1958, S. 213 ff.
- BUSSE VON COLBE, W. : Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: ZfB 1964, S. 615 ff.
- BOULDING, K. E. : Implications vor General Economics of More Realistic Theories of the Firm, in: AER 1952, S. 35
- COOPER, W. W. : A Proposal for Extending the Theory of the Firm, in: QJE 1951, S. 87
- DALE, E. : Planning and Developing the Company Organization Structure, AMA Research Report No. 20, S. 134
- EGERTON, R. A. D. : Investment, Uncertainty, and Expectations, in: Review of Economic Studies 1954/55, No. 58, S. 143
- FÄNDRICH, W. : Wie können Fehlinvestitionen vermieden werden ? in: ZfB 1958, S. 785
- GASSER, Chr. : Die Organisation amerikanischer Konzerne, in: ZfhF 1953, S. 188 ff.
- GEHLEN, A. : Soziologie als Verhaltensforschung, in: ZfgSt, Tübingen 1959, S. 1 ff.

- GÜMBEL, R. : Nebenbedingungen und Varianten der Gewinnmaximierung, in: ZfhF 1963 S. 12 ff.
- GÜNTHER, H. : Planung und Kontrolle betrieblicher Investitionen aus der Sicht des Finanzkaufmanns, in: ZfhF 1954, S. 575
- GUTENBERG, E. : Zur neueren Entwicklung der Wirtschaftlichkeitsrechnung, in: ZfgSt 1952, S. 630 ff.
- Derselbe, Zum "Methodenstreit", in: ZfhF 1953, S. 341
- Derselbe, Planung und Kontrolle betrieblicher Investitionen, in: ZfhF 1954, S. 566
- Derselbe, Offene Fragen der Produktions- und Kostentheorie, in: ZfhF 1956, S. 429
- HATZOLD, O.,  
HELMSCHROTT, H. : Analyse unternehmerischer Verhaltensweisen, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft Nr. 44, Berlin 1961
- HAX, H. : Rentabilitätsmaximierung als unternehmerische Zielsetzung, in: ZfhF 1963, S. 337 ff.
- Derselbe, Investitions- und Finanzplanung mit Hilfe der linearen Programmierung, in: ZfbF 1964, S. 430 ff.
- HAYEK, F. A. : Economics and Knowledge, in: Econometrica N.S., Vol. IV, London 1937, S. 33 ff.
- HELLER, W. A. : The Anatomy of Investment Decisions, in: Harvard Business Review Vol. XXXIX No. 2 1951, S. 96
- HENZEL, F. : Die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft und ihre Aufgaben für die Praxis, in: ZfB 1957, S. 677
- HURWICZ, L. : The Theory of the Firm and of Investment, in: Econometrica 1946, S. 109 ff.
- JACOB, H. : Neuere Entwicklungen in der Investitionsrechnung, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1964

- KLAW, Sp.: The Enterpreneurial Ego, in: Fortune, August 1956
- KOCH, H.: Die Theorie der Unternehmung als Globalanalyse, in: ZfgSt 1964, S. 385 ff.
- KOSIOL, E.: Neuere Ziele und Methoden der Kostenplanung, in: ZfB 1954, S. 660
- Derselbe, Finanzplanung und Liquidität, in: ZfhF 1955, S. 251 ff.
- KUHLO, K. Chr.: Zur Systematik des Wirtschaftsplans der Unternehmung, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft Nr. 1, Berlin 1956
- LAUTERBACH, A.: Diskussionsbeitrag zu HICKMAN, C. A.: Managerial Motivation and the Theory of the Firm, in: AER, Vol. 45, 1955
- LEHMANN, G.: Marktformenlehre und Monopolpolitik, in: Sozialwissenschaftliche Abhandlungen, Hrsg. Hochschule für Arbeit, Politik und Wirtschaft, Heft 4, 1956, S. 16
- LORENZ, D.: Probleme und Ansätze einer kapazitätsorientierten Investitionspolitik, in: Wirtschaftswissenschaftliche Abhandlungen, Heft 8, Berlin 1958
- MAPI: Equipment Replacement and Depreciation. A New Survey, Management Review, April 1957
- MELLER, F.: Betriebliche Investitionen. Begriffsfragen und rechnerische Kontrollprobleme, in: BfuP 1958, S. 377
- MERING, O.: Marginale Preistheorie und tatsächliche Preisbildung, in: ZfgSt, Band 110, 1954, S. 84
- MODIGLIANI, F.: The Measurement of Expectations, in: Econometrica, Vol. XX, 1952, S. 481 ff.
- MOXTER, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, in: ZfhF 1964, S. 6 ff.
- MURAD, A.: Buchbesprechung zu LAUTERBACH, A.: Mensch-Motive-Geld, a. a. O., in: ZfgSt 1959, S. 152 ff.

- MYRDAHL, G.: Das Zweck-Mittel-Denken in der Nationalökonomie, in: ZfN, Band IV, 1933, S. 305 ff.
- OURSIN, Th.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen. Ergebnisse schriftlicher und mündlicher Befragungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung München, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft Nr. 49, Berlin-München 1962
- PACK, L.: Rationalprinzip und Gewinnmaximierungsprinzip, in: ZfB 1961, S. 207 ff. und S. 283 ff.
- ROBINSON, R.: The Rate of Interest, in: AER 1956
- SAUERMANN, H.,  
SELTEN, R.: Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: ZfgSt 1962, S. 577 ff.
- SIMON, H. A.: A Comparison of Organization Theories, in: The Review of Economic Studies, Vol. XXI, 1953/54
- DER SPIEGEL: Opal, Titelgeschichte, 16. Jahrg. Nr. 33, Hamburg 1962
- DER SPIEGEL: Stahlkrise, Titelgeschichte, 17. Jahrg. Nr. 28, Hamburg 1963
- DER SPIEGEL: Die deutschen Manager, Titelgeschichte, 19. Jahrg. Nr. 25, Hamburg 1965
- STACKELBERG, H. v.: Kapital und Zins in der stationären Verkehrswirtschaft, in ZfN, Band 110, 1941
- TINTNER, G.: The Theory of Choice under Subjective Risk and Uncertainty, in: Econometrica, Vol. IX, 1941, S. 298 ff.
- WESSELS, Th.: Bessere Marktanpassung durch unternehmerisches Planen, Diskussionsbeitrag auf der Arbeitstagung der SCHMALENBACH-Gesellschaft, in: ZfhF 1958, S. 136
- Derselbe, Das Problem der Geldwertstabilität, in: Beihefte der Konjunkturpolitik, Zeitschrift für angewandte Konjunkturforschung, Heft 4, Berlin 1959
- WITTMANN, W.: Ungewißheit und Planung, in: ZfhF 1958, S. 499 ff.
- Derselbe, Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: ZfhF 1961, S. 493 ff.

Abkürzungsverzeichnis

|        |                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------|
| AER    | American Economic Review                               |
| AMA    | American Management Association                        |
| BFuP   | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis           |
| HdB    | Handwörterbuch der Betriebswirtschaft                  |
| HdSW   | Handwörterbuch der Sozialwissenschaften                |
| JbNuSt | Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik          |
| JPE    | The Journal of Political Economy                       |
| MAPI   | Machinery and Allied Products Institute                |
| QJE    | The Quarterly Journal of Economics                     |
| WWA    | Weltwirtschaftliches Archiv                            |
| ZfB    | Zeitschrift für Betriebswirtschaft                     |
| ZfbF   | Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung      |
| ZfhF   | Zeitschrift für handelswissenschaftliche<br>Forschung  |
| ZfgSt  | Zeitschrift für die gesamten Staatswissen-<br>schaften |
| ZfN    | Zeitschrift für Nationalökonomie                       |

## LEBENS LAUF

Am 5. Januar 1934 wurde ich als Sohn des Großhandelskaufmanns Ernst Marwede und seiner Ehefrau Helga, in Breslau geboren.

Nach vier Jahren Volksschule in Augsburg besuchte ich die Oberrealschule Augsburg und die Freie Waldorfschule/Hannover und Landschulheim Benefeld, wo ich im Februar 1955 die Reifeprüfung ablegte.

Vom Wintersemester 1955/56 an studierte ich an der Ludwig-Maximilians-Universität München Betriebswirtschaftslehre. Vor Beginn des Studiums und während der Semesterferien arbeitete ich als Praktikant in Großhandelsbetrieben und Industrieunternehmungen verschiedener Wirtschaftszweige. Im April 1960 bestand ich die Diplomprüfung für Kaufleute.

Nach einer knapp zweijährigen Praktikantenzeit bei den Osram-Werken in Augsburg trat ich am 1. März 1962 in die ELBEO-Werke-Augsburg ein und war dort zunächst als Personalreferent, später als Leiter der Personalabteilung tätig. Seit 1964 habe ich mich neben meiner beruflichen Tätigkeit der Erstellung einer Dissertation gewidmet.







